

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-SP**

Renato Braga Fernandes

**A gestão de vendas pessoais no Varejo *Omnichannel*.
O caso da Livraria Cultura**

Mestrado em Administração

São Paulo
2018

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-SP**

Renato Braga Fernandes

A gestão de vendas pessoais no Varejo *Omnichannel*.

O caso da Livraria Cultura

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Professor Francisco Antonio Serralvo.

São Paulo

2018

Renato Braga Fernandes

A gestão de vendas pessoais no Varejo *Omnichannel*.

O caso da Livraria Cultura

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Professor Francisco Antonio Serralvo.

Data de avaliação:

Banca Examinadora:

Prof. Francisco Antonio Serralvo
(orientador)
PUC-SP

Prof. Belmiro do Nascimento João
PUC-SP

Prof. Fabio Lotti Oliva
FEA-USP

Dedico este trabalho a Deus, por ter me concedido os dons necessários para traçar esse caminho de aprimoramento. Aos meus pais, por terem me ensinado, a duras penas, o valor do esforço, da perseverança e o verdadeiro Centro da vida. À Mirla, minha esposa maravilhosa, que hoje é a principal motivação para que eu tente me tornar uma pessoa melhor em todos os papéis: marido, pai, filho, irmão, padrinho, consultor e professor. Espero que este trabalho chegue um dia ao conhecimento dos meus filhos Virgílio, Miguel, Alice, José e Elisa. Que estes pequenos possam encontrar neste projeto o resultado dos vários dias em que não estive em casa com eles, ou que, mesmo estando, não podia brincar de futebol, fazer avião, construir lego ou assistir Dora Aventureira. Aos meus colegas do trabalho. Primeiro, ao Professor Rubens Migliaccio, chefe e amigo, o responsável por me desafiar a fazer algo que já havia postergado muitas vezes. Ao Professor Paulo Ferreira, mentor e amigo, por ser um exemplo vivo do que é ter sucesso nesta vida terrena. Foi ele quem me apresentou Sergio Herz, CEO da Livraria Cultura, protagonista desta dissertação. Ao Diretor do ISE Business School, José Paulo Carelli, que acolheu as minhas necessidades como funcionário da escola, permitindo que eu pudesse trabalhar neste projeto com afinco. À Flavia de Santis e toda a equipe de *Custom*, por terem me compreendido nos momentos que precisava de compreensão e por terem me cobrado nos momentos que precisava de um empurrão!

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Francisco Antonio Serralvo, por todo o apoio e incentivo.

A todos os professores do mestrado de administração da PUC-SP, em especial ao Professor Belmiro do Nascimento, por suas contribuições valiosas na qualificação.

Espero que esta dissertação consiga convencê-lo de que as minhas proposições teóricas fazem sentido.

Um agradecimento especial ao Sergio Herz por permitir e contribuir com a realização deste trabalho na Livraria Cultura.

Ao Richard, Sergio, Eduardo, Juliana, Fernanda e Luciane, por suas contribuições extremamente ricas durante as entrevistas.

Faço votos de que a Livraria Cultura tenha sucesso nesse processo de transformação.

À Cinthia Sekesenian, que coordenou todas as agendas, e a todos os clientes e funcionários da Livraria Cultura com quem tive a honra de conviver durante esta jornada.

RESUMO

Fernandes, R. B. (2018). *A gestão de vendas pessoais no Varejo Omnichannel. O caso da Livraria Cultura*. 137 f. Dissertação de mestrado (Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

O foco das pesquisas na gestão multicanal de varejo privilegiou a atenção ao crescimento dos canais *online* e como isso afetava a empresa e os consumidores que usavam canais tradicionais. Com o amadurecimento do *e-commerce* e a adição dos canais portáteis, o ambiente de varejo passou a enfrentar uma mudança disruptiva. Se comparado à fase do varejo multicanal, o Varejo *Omnichannel* envolve a gestão de um volume muito superior de canais. No entanto, o seu maior desafio é a gestão da experiência de um novo tipo de consumidor. No Varejo *Omnichannel*, os canais são intercambiáveis e inseparáveis, utilizados de maneira simultânea, durante todo o processo de compra. Atuar num ambiente de negócio em que o consumidor está mais informado e conectado por seus dispositivos portáteis desafia os varejistas a qualificar sua gestão de vendas pessoais, tornando sua oferta mais coerente e atrativa. Para tanto, as empresas precisarão executar uma série de adequações internas e externas em seu modelo de negócio. Este estudo partiu de uma pergunta de como uma empresa varejista deveria adaptar seu modelo de vendas pessoais e gestão de vendas, para atuar no Varejo *Omnichannel*, e encontrou no setor de livrarias o caso da Livraria Cultura. A empresa foi escolhida por sua relevância perante outras livrarias nacionais, por seu histórico de atuação em vários canais, especialmente o canal de vendas, que sempre privilegiou a experiência nas lojas físicas. Após a coleta e análise dos dados, foi realizado um encadeamento de evidências que permitiu estabelecer sete proposições teóricas e um modelo lógico da Livraria Cultura, que demonstra os desafios da gestão de vendas pessoais num Varejo *Omnichannel*.

Palavras-chave: canais de distribuição, varejo, gestão multicanal, varejo *omnichannel*, consumidor *omnichannel*, vendas pessoais.

ABSTRACT

Fernandes, R. B. (2018). *The management of personal sales in the Omnichannel Retail. The case of Livraria Cultura (Bookstore Cultura)*. 137 f. Thesis (Master's Degree – Business Administration), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (Pontifical Catholic University of São Paulo, PUC-SP), São Paulo, SP, Brazil.

Research on multichannel retail management was focused on the growth of online channels and how it affected the company and consumers using traditional channels. With the maturation of e-commerce and the addition of portable channels, the retail environment faced a disruptive change. Compared to the multi-channel retail phase, Omnichannel Retail manages a much higher volume of channels. However, its biggest challenge is managing the experience of a new type of consumer. In Omnichannel Retail, the channels are interchangeable, inseparable, and used simultaneously throughout the purchase process. Acting in a business environment where the consumer is more informed and connected due to portable devices challenges retailers to qualify their personal sales management, making their offer more coherent and attractive. To do so, companies will need to perform a series of internal and external adaptations in their business model. This study had its starting point in finding out how a retail company should adapt its personal sales and sales management model to work in Omnichannel Retail, and found in the bookstore industry the case of Livraria Cultura. The company was chosen due to its relevance when compared to other national bookstores, and its history of acting in several channels, especially the sales channel, which always privileged the experience in physical stores. After data collection and analysis, evidences were found and linked in a way that allowed the establishment of seven theoretical propositions and a logical model of Livraria Cultura, which shows the challenges of personal sales management in an Omnichannel Retail.

Keywords: distribution channels, retail, multi-channel management, retail omnichannel, omnichannel consumer, personal sales.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Apresentação do tema de pesquisa e da pergunta de partida	13
1.2 Justificativa.....	17
1.3 Objetivo geral e específicos	20
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1 Canais de distribuição	23
2.2 Gestão multicanal.....	25
2.3 Varejo <i>Omnichannel</i>	30
2.4 Modelo teórico: <i>Omnichannel</i> num contexto de vendas pessoais e gestão de vendas.....	37
2.4.1 Impacto nos resultados da empresa	38
2.4.2 Impacto nos relacionamentos	39
2.4.3 Processo de vendas.....	39
2.4.4 Contexto das vendas	40
2.4.5 Impacto das tecnologias	40
2.4.6 Ferramentas e plataformas	41
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 Protocolo do estudo de caso	43
3.1-a Design.....	44
3.1-b Preparação	48
3.1-c Coleta	49
3.1-d Análise	50
4. CASO DA LIVRARIA CULTURA.....	53
4.1 Coleta de dados	53
4.1.1 Coleta de dados secundários: informações institucionais.....	53
4.1.2 Coleta de dados secundários: notícias de internet.....	61
4.1.3 Coleta de dados secundários: Registros Organizacionais	79
4.1.4 Coleta de dados primários: pesquisa com clientes	81

4.1.5	Coleta de dados primários: entrevistas com gestores da Livraria Cultura	86
4.2	Análise dos dados	88
4.2.1	Modificação no comportamento de consumo.....	89
4.2.2	Impacto nos resultados da empresa	94
4.2.3	Impacto nos relacionamentos	96
4.2.4	Contexto de vendas	99
4.2.5	Processo de vendas.....	100
4.2.6	Impacto da tecnologia	105
4.2.7	Ferramentas e plataformas	107
5	PROPOSIÇÕES	111
5.1	Proposições teóricas.....	111
5.2	Modelo lógico.....	116
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
7	REFERÊNCIAS	121
8	ANEXOS	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução dos pedidos no <i>e-commerce</i>	18
Figura 2: Evolução das vendas <i>online</i> (bens de consumo)	18
Figura 3: Pedidos em <i>sites</i> internacionais (exclui viagens/turismo).....	19
Figura 4: Crescimento do varejo no Brasil.....	19
Figura 5: Volume de vendas comércio varejista ampliado	20
Figura 6: Questão, objetivos e etapas da pesquisa.....	21
Figura 7: Estrutura para o gerenciamento de clientes no ambiente multicanal	27
Figura 8: Estrutura de pesquisa em <i>Omnichannel</i> num contexto de vendas pessoais e gestão de vendas	38
Figura 9: Processo linear e interativo de estudo de caso	44
Figura 11: Volume de vendas do comércio varejista ampliado – série histórica 2004-2017.....	45
Figura 12: Volume de vendas do comércio varejista ampliado por atividades – índice acumulado no ano.....	46
Figura 13: Volume de pedidos.....	46
Figura 14: Dos produtos que você comprou nos últimos seis meses, quais foram pela internet e quais foram em lojas físicas?	47
Figura 15: Dos produtos que você comprou nos últimos seis meses, quais foram pela internet e quais foram em lojas físicas? – Categorias de produtos.....	47
Figura 16: Eva Herz, fundadora da Livraria Cultura	53
Figura 17: Pedro Herz assumiu a Livraria Cultura em 1969, com 29 anos	54
Figura 18: A Roda é um móvel redondo, de madeira, símbolo da Livraria Cultura. Criado por Eva Herz, ele ajuda na exposição dos livros e agiliza a reposição, uma vez que há espaço para colocar livros em estoque em seu interior.....	55
Figura 19: 40 anos da Livraria Cultura em 1987, um espaço cultural importante	56
Figura 20: A “Roda” de Eva Herz em 1989	56
Figura 21: Torneio de xadrez dentro da Livraria Cultura em 1991	57

Figura 22: Novas lojas da Livraria Cultura no início dos anos 2000	58
Figura 23: Loja do Conjunto Nacional, a maior loja de livros do Brasil, 2007 ...	58
Figura 24: Teatro Eva Herz, 2007	59
Figura 25: Loja Geek, 2012	60
Figura 26: Loja Iguatemi, São Paulo, 2013	60
Figura 27: Leitor de livros digitais Kobo chega ao Brasil por R\$399	65
Figura 28: Palestra de Sergio Herz em 2013	67
Figura 29: Duas gerações: Sergio, o filho e atual CEO, e Pedro, o patriarca e primeiro herdeiro da Livraria Cultura	72
Figura 30: O primeiro time de Sérgio, formado entre 2012 a 2014	73
Figura 31: O crescimento da Livraria Cultura entre 2000 a 2014	74
Figura 32: Entrevista de Sergio Herz na <i>GV-executivo</i>	76
Figura 33: Novo Ecossistema da Livraria Cultura	79
Figura 34: Novo Ecossistema da Livraria Cultura	80
Figura 35: Novo Ecossistema da Livraria Cultura	80
Figura 36: Novo Ecossistema da Livraria Cultura	81
Figura 37: Convergência de múltiplas fontes de evidência em estudo único ...	88
Figura 38: Tráfego de clientes em lojas físicas	95
Figura 39: <i>Ranking</i> de lojas (2016 a 2018).....	95
Figura 40: Distribuição das vendas por canal.....	97
Figura 41: Encadeamento das evidências coletadas	112
Figura 42: Modelo Lógico	117

QUADROS

Quadro 1: Gestão multicanal x gestão <i>Omnichannel</i>	36
Quadro 2: Quadro de testes lógicos, táticas do estudo de caso e fases da pesquisa	49
Quadro 3: Quadro de fontes de evidência e procedimentos	50
Quadro 4: Matriz de validação.....	52
Quadro 5: Banco de dados secundários da Livraria Cultura	61

TABELAS

Tabela 1: Evolução do varejo brasileiro.....	17
--	----

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema de pesquisa e da pergunta de partida

As varejistas vêm enfrentando grandes desafios no século XXI. Até meados dos anos 2000, para Verhoef et al. (2015) o crescimento das organizações, a diversificação de clientes e as novas tecnologias impulsionaram as empresas a evoluir de um sistema de canal único para o multicanal, para ampliar sua distribuição de produtos e serviços. No entanto, os mecanismos portáteis e as redes sociais aumentaram a complexidade da gestão no setor. De acordo com Nueno (2013), os consumidores já não dependem tanto das lojas físicas, que sempre foram o principal canal das empresas varejistas. Para Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013), as lojas físicas permitiam que os consumidores tocassem e experimentassem os produtos, oferecendo uma gratificação instantânea. Entretanto, hoje os clientes podem buscar informações na loja física e, simultaneamente, comparar no celular as promoções do produto desejado, no *site* da empresa e/ou em outros fornecedores concorrentes. A distinção entre canais não é relevante para os consumidores atualmente. As oportunidades de compra estão presentes “em todos os lugares”. A palavra *Omni* significa total ou tudo, e, nesse cenário, adicionar canais não é mais suficiente.

Para Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), os canais de distribuição evoluem procurando ajustar-se às mudanças macroambientais. Moriarty e Moran (1990) destacaram como as empresas estavam adotando estratégias alternativas para atender segmentos diferentes de consumidores na década de 1990. Segundo esses autores, as empresas passaram a adotar um sistema de distribuição “híbrido”, adicionando novos canais aos existentes. Por seu turno, Narus e Anderson (1996) identificaram os esforços de algumas empresas de criar um sistema de distribuição mais flexível, que eles denominaram de *canais adaptáveis*. Graças aos avanços da tecnologia na época, os autores esperavam ver novos formatos de distribuição e afirmaram que as melhores empresas seriam aquelas que conseguissem ligar as funções de produção, serviços e distribuição para atender as necessidades dos consumidores.

Conforme Levy, Weitz e Grewal (2013), o termo multicanal foi criado para representar os varejistas que oferecem seus serviços por meio de mais de um canal. No início do século XXI, percebeu-se um grande potencial de adquirir novos consumidores e/ou de vender mais mediante a adição de canais. Kilcourse e Rowen (2008) sustentaram que, com a internet, varejistas tradicionais evoluíram para operadoras multicanais, dominando o ambiente de comercialização *online*. Geyskens, Gielens e Dekimpe (2002) asseveraram que varejistas monocanal, tradicionalmente centradas em experiência de loja física, tornaram-se operadoras multicanais para (1) diminuir os custos de acessar o mercado, (2) aumentar a satisfação e a lealdade dos consumidores e (3) criar vantagem competitiva.

A ampliação de canais tornou maior o desafio das empresas de varejo de fazer a gestão de sua distribuição. Com a acentuação do número de pontos de venda, os consumidores despendiam menos esforço para realizar a troca de canal. Para Stone, Hobbs e Khaleeli (2002), os consumidores estavam se tornando multicanal em comportamento, usando canais distintos ao longo dos estágios do processo de compra. Valos (2009) demonstrou que a movimentação dos clientes entre os canais em diferentes fases do processo de compras desafiava a equipe comercial a adotar procedimentos e políticas mais adequadas. No entanto, Wallace, Giese e Johnson (2004) descobriram que a utilização de uma gestão multicanal gerava um aumento de percepção das ofertas e que, por sua vez, poderia elevar a satisfação dos consumidores e o seu nível de lealdade.

A evolução e o aumento na complexidade da gestão de canais para os varejistas diversificaram e enriqueceram também a pesquisa. De acordo com Krafft et al. (2015), pesquisa acadêmica em *marketing* cresceu muito. Levantando a produção entre 1970 e 2015, os autores encontraram entre os seis campos de domínios de investigação três que estavam relacionados com a gestão de canais.

Rigby (2011), por sua vez, demonstrou uma nova fase na gestão varejista. Com a disseminação dos canais *mobile*, *tablets* e as mídias sociais, as empresas varejistas estavam movendo de um modelo multicanal para um

Omnichannel. Para Parente e Barki (2014), o *Omnichannel* consiste no conceito de matriz em que o consumidor tem acesso à compra de qualquer lugar, seja do trabalho, da própria loja ou na loja do concorrente. Rigby (2011) afirmou que nesse ambiente de compra a distinção entre físico e virtual, para o consumidor, desapareceria. O mundo transformar-se-ia em um *showroom* sem paredes, que desafiaria novamente a gestão do varejo.

Para Verhoef et al. (2015), gerenciamento do Varejo *Omnichannel* implica gestão sinérgica dos numerosos canais disponíveis e pontos de contato com o consumidor, de maneira que a experiência do consumidor seja otimizada.

Para realizar isso, é preciso compreender melhor o papel dos canais. Neslin et al. (2006) sustentaram que uma das mais dramáticas mudanças do início do século XXI foi a proliferação de canais por meio dos quais os consumidores conseguiam interagir com as firmas. Bellin (2016) mencionou que os canais podem ser considerados como uma ampla gama de relações de troca que criam valor para os clientes. Para Ballantyne e Varey (2006), as interações são parte das práticas de provisionamento e consumo de fornecedores e clientes, que estabelecem um diálogo ao interagir e transferir recursos. Esse processo pode ser de elementos materiais ou não. Tais afirmações atestam a alegação de Verhoef et al. (2015), de que no ambiente de Varejo *Omnichannel* o canal pode ser um ponto de contato, um meio pelo qual empresa e consumidor interagem. A experiência que o cliente obtém ao longo das suas interações com diferentes canais é o que mais importa.

A experiência oferecida depende da capacidade da empresa varejista de ter sinergia em seus canais. Trata-se de uma necessidade complexa e ainda pouco compreendida pela academia. Para Avery et al. (2012), as pesquisas ofereceram pouca evidência sobre o efeito da integração dos canais sob o desempenho das varejistas. Contudo, para Cao e Li (2015), os estudos publicados também não apresentaram explicações teóricas sobre os efeitos da integração.

Outro elemento que desafia a gestão no Varejo *Omnichannel* é o contexto de venda nas lojas físicas. Brynjolfsson et al. (2013) declararam que o varejo está se tornando um *concierge* voltado a ajudar os consumidores. Para os autores, com o rompimento das velhas barreiras, como a geografia e a

ignorância dos consumidores, as empresas varejistas precisarão repensar suas estratégias de vendas. Conforme Rigby (2011), os consumidores estão à frente dessa revolução. Para Wallace et al. (2004), a multiplicidade de canais foi gerada por fatores fora do controle da empresa. Essa perda de controle pode ser atribuída ao aumento do uso de tecnologia e à busca de informações dos consumidores de varejo. Fernandes (2018) demonstrou numa pesquisa, no Brasil, como os Consumidores *Omnichannel* estão mais informados sobre as especificações de produtos e preço e, por isso, valorizam muito a percepção de controle no processo de venda. Os vendedores nesse contexto são desafiados a ocupar um papel mais acessório, respeitando a necessidade do consumidor de “tocar por si só”. Segundo o autor, a experiência de loja física no Varejo *Omnichannel* terá uma configuração em que os consumidores estarão no centro de um processo cada vez mais integrado, “autorregulado”, que só se apoia no vendedor, caso estritamente necessário.

Ao pesquisar o termo *Omnichannel* nas bases Scielo, Spell, Periódico Capes, Google Acadêmico, EBSCO, Web of Science e Science Direct, encontrou-se apenas um trabalho brasileiro sobre Varejo e *Omnichannel*: Carvalho e Campomar (2014) apresentaram os desafios da multiplicação dos canais de distribuição para o *Marketing* e a Logística. O principal *journal* internacional de varejo, o *Journal of Retailing*, lançou a evolução do modelo multicanal para o modelo de Varejo *Omnichannel* como um *special issue* em 2015. Portanto, conclui-se que a realização de um estudo sobre o Varejo *Omnichannel* no Brasil seria muito importante.

Cummins, Peltier e Dixon (2016) mencionaram que, apesar do aumento considerável de foco sobre o *Omnichannel* nas publicações internacionais, ainda havia uma falta geral de pesquisas sobre vendas pessoais e gestão de vendas. Por todos esses elementos de transformação do varejo, busca-se entender neste trabalho: “como uma empresa varejista deve adaptar seu modelo de vendas pessoais e gestão de vendas para atuar no Varejo *Omnichannel*?”.

1.2 Justificativa

O setor de varejo exerce um papel muito relevante na economia nacional. Conforme o Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (Depec, 2017), o comércio varejista representa 12% do PIB nacional e responde por 43% do comércio geral. Os relatórios da Total Retail da PwC vêm demonstrando uma série de tendências globais nos últimos anos. Em 2017, uma pesquisa em vinte e nove países, incluindo o Brasil, atestou que os varejistas estão numa situação difícil, pois têm de lidar com uma concorrência agressiva e global, revoluções tecnológicas contínuas, aumento de relevância dos canais *mobile*, emergência das redes sociais como grandes influenciadores, exigência de vendedores mais bem informados e redução da frequência da compra em lojas físicas. De fato, a Euromonitor prevê um crescimento muito tímido das lojas físicas no Brasil nos próximos anos:

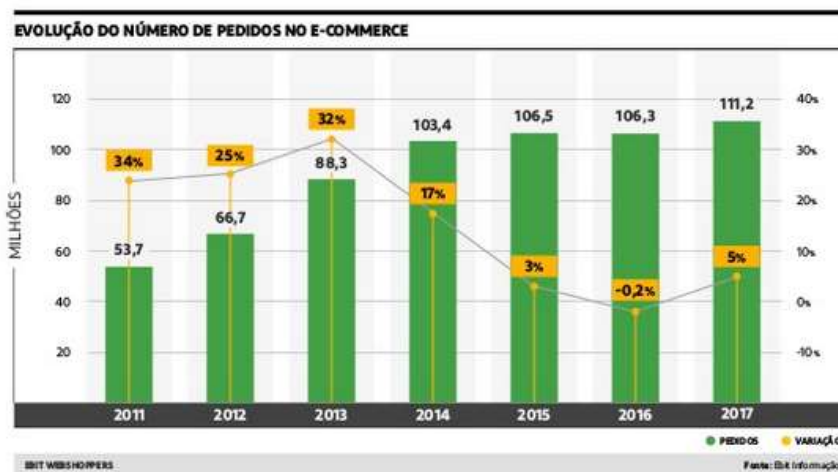
Tabela 1: Evolução do varejo brasileiro

RS bilhões	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lojas Físicas	557	616	674	729.5	786.2	821	824.6	833.8	845.9	860.8	878.4
Lojas não físicas	38.1	42.8	48.6	55.1	62.8	71.5	75.8	80	84.3	88.5	92.6
Varejo	595	659	722.6	784.6	849	892.5	900.4	913.8	930.2	949.3	971
Cresc %											
Lojas Físicas		10.6%	9.4%	8.2%	7.8%	4.4%	0.4%	1.1%	1.5%	1.8%	2.0%
Lojas não físicas		12.3%	13.6%	13.4%	14.0%	13.9%	6.0%	5.5%	5.4%	5.0%	4.6%
Varejo		10.8%	9.7%	8.6%	8.2%	5.1%	0.9%	1.5%	1.8%	2.1%	2.3%

Fonte: Euromonitor (2016).

Por outro lado, a 37.^a Pesquisa Webshoppers da E-bit demonstra o crescimento contínuo do *e-commerce* no Brasil. Apesar de um pequeno recuo de 1,8% nas vendas de 2016, no ano seguinte, o comércio eletrônico voltou a apresentar crescimento, registrando 3,9% de aumento, num total de 50,3 milhões de pedidos.

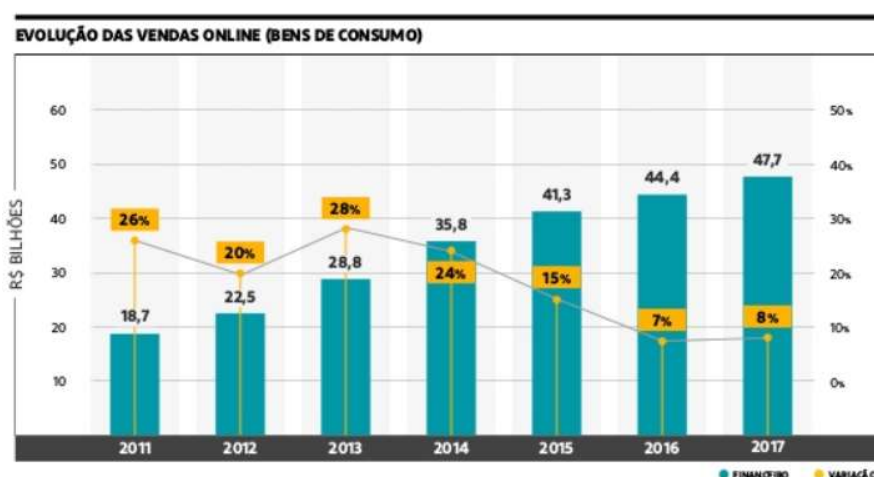
Figura 1: Evolução dos pedidos no e-commerce



Fonte: Ebit (2017).

Impulsionado por um crescimento maior no volume de pedidos do que em *ticket* médio, o faturamento do comércio eletrônico brasileiro em 2017 foi de R\$47,7 bilhões, totalizando um crescimento nominal de 7,5% em relação a 2016.

Figura 2: Evolução das vendas online (bens de consumo)

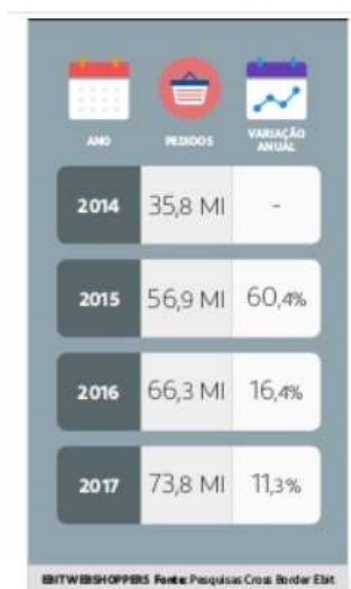


Fonte: Ebit (2017).

Apesar de uma queda percentual de consumidores que compraram fora do Brasil em 2017, o número de consumidores ativos já é de 22,4 milhões de compradores únicos, realizando compras em grandes varejistas internacionais como Aliexpress, Amazon e Ebay (Ebit, 2017). Esses

compradores brasileiros incrementaram em 11,3% o número de pedidos, atingindo um novo recorde: 73,8 milhões.

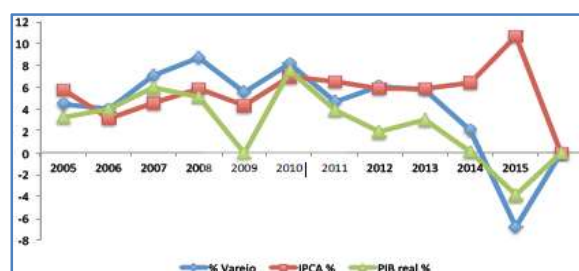
Figura 3: Pedidos em *sites* internacionais (exclui viagens/turismo)



Fonte: Ebit (2017).

Essas transformações são acentuadas por um contexto econômico desfavorável. Em 2015, a inflação atingiu dois dígitos, o dólar subiu muito, bem como os índices de desemprego e inadimplência. O varejo está entre os setores que mais sofreram, caindo quase 7%, uma queda maior que o PIB nacional:

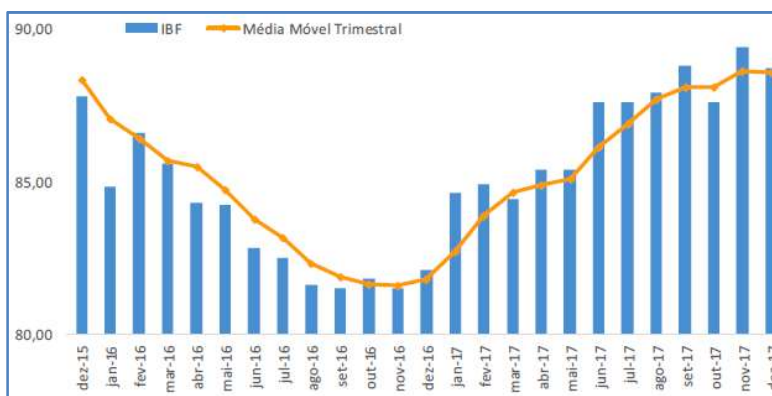
Figura 4: Crescimento do varejo no Brasil



Fonte: IBGE – PMC.

Salienta-se que o setor vem enfrentando muitas dificuldades para conseguir a recuperação. Na pesquisa mensal do comércio do IBGE, de dezembro de 2017, vê-se que o patamar de vendas do setor tem alguma recuperação, mas ainda está 15,2% abaixo do nível recorde alcançado em 2012:

Figura 5: Volume de vendas comércio varejista ampliado



Fonte: IBGE – PMC.

1.3 Objetivo geral e específicos

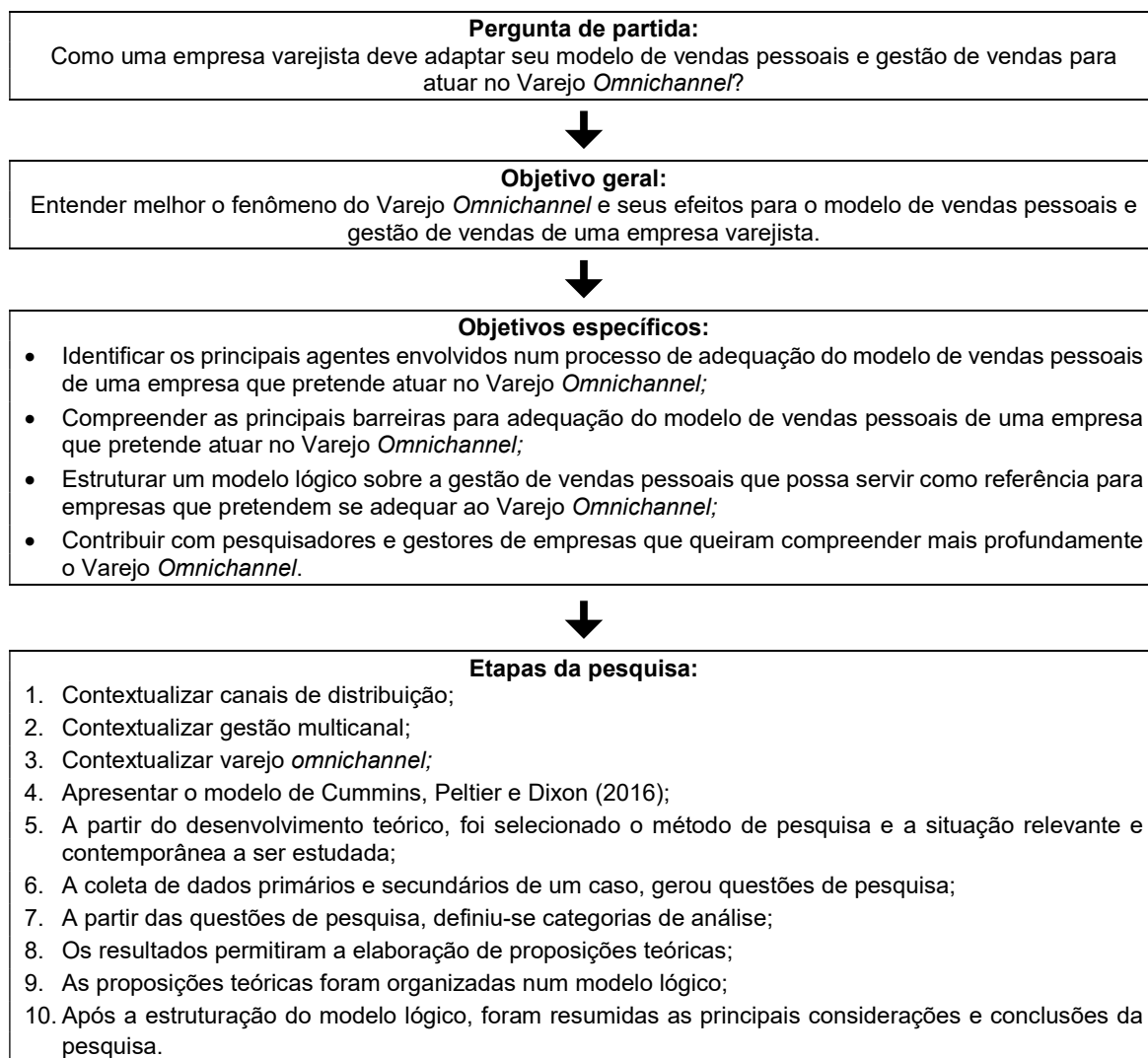
O Varejo *Omnichannel* é a nova realidade das empresas varejistas. Atuar num ambiente de negócio em que existem fortes transformações nos canais de distribuição, acentuação da presença de grandes varejistas internacionais, aumento da presença dos dispositivos móveis e um contexto econômico desfavorável desafia os gestores varejistas a repensar as formas de aumentar vendas e incrementar os resultados. O consumidor está mais informado, conectado e tem muitas opções à sua disposição. Para tornar a sua oferta mais coerente e atrativa, as empresas varejistas precisam ajustar o seu modelo de vendas e fazer uma série de adequações internas e externas.

O objetivo geral deste trabalho é entender melhor o fenômeno do Varejo *Omnichannel* e seus efeitos para o modelo de vendas pessoais de uma empresa varejista.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os principais agentes envolvidos num processo de adequação do modelo de vendas pessoais de uma empresa que pretende atuar no *Varejo Omnichannel*;
- Compreender as principais barreiras para adequação do modelo de vendas pessoais de uma empresa que pretende atuar no *Varejo Omnichannel*;
- Estruturar um modelo lógico sobre a gestão de vendas pessoais que possa servir como referência para empresas que pretendem se adequar ao *Varejo Omnichannel*;
- Contribuir com pesquisadores e gestores de empresas que queiram compreender mais profundamente o *Varejo Omnichannel*.

Figura 6: Questão, objetivos e etapas da pesquisa



Fonte: O Autor.

A pesquisa contém oito capítulos. No primeiro capítulo, são apresentados o tema e a justificativa. O segundo capítulo traz a revisão da literatura sobre a evolução de canais de *marketing*, o conceito de gestão multicanal, a evolução para o Varejo *Omnichannel* e o modelo teórico de Cummins et al. (2016) de Varejo *Omnichannel* num contexto de vendas pessoais e gestão de vendas. O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados. No quarto capítulo é apresentada a empresa-caso, a partir de dados coletados e analisados de fontes primárias e secundárias. No quinto capítulo, foram desenvolvidos proposições teóricas e um modelo lógico. No sexto capítulo, são feitas as considerações finais do estudo de caso. Os últimos capítulos são as referências e os anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico, é apresentada a teoria que suportará a análise do estudo de caso desta dissertação. Serão contextualizados e estudados os conceitos de canal e distribuição, demonstrando a evolução da pesquisa, até o Varejo *Omnichannel*, num contexto de vendas pessoais e gestão de vendas, tema central deste trabalho.

2.1 Canais de distribuição

Não é possível ter uma única definição de canais de distribuição que possa ser aceita por todos. A pesquisa de *marketing* de canais é rica e extensa porque trata de um desafio inerente à maioria das organizações. Para Bellin (2016), o termo *canal* foi estabelecido para descrever os caminhos pelos quais bens e materiais têm de passar, saindo dos produtores até os usuários.

Segundo Kotler e Keller (2012), grande parte dos fabricantes não realiza a venda direta aos consumidores finais, existindo vários intermediários realizando diversas funções. Alguns compram produtos dos fabricantes, adquirindo direitos sobre eles para realizar a revenda. Outros atuam como agentes ou representantes que fazem a prospecção e podem negociar em nome do fabricante, mas sem direito sobre os produtos representados. Corey, Céspedes e Rangan (1989) definiram canais de distribuição como uma rede das quais os produtos fluem do ponto de manufatura ao ponto de uso. Stern et al. (1996) conceituaram canais de distribuição como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso. Para Berman (1996), a distribuição é como uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários.

Para atender às necessidades do mercado, os produtos precisam estar disponíveis. Para Rosenbloom (2002), se um fabricante quisesse distribuir por conta própria aos seus milhares de clientes, precisaria de um ponto de venda adequado, um grande volume de inventário, armazém em diferentes partes do

país e transporte para levar os pedidos até os consumidores. Uma estrutura como essa poderia implicar um elevado custo para o fornecedor, o que poderia inviabilizar o negócio. Os fabricantes delegam as atividades de distribuição para obter vantagens e/ou em razão das limitações. Para Wilson, Street e Bruce (2008), os canais eram direcionadores do acesso dos consumidores a produtos, e os efeitos da estratégia de distribuição de uma empresa possuíam um impacto considerável nas vendas e lucratividade.

De acordo com Stern et al. (1996), os canais de distribuição evoluem procurando ajustar-se às modificações macroambientais. Essa afirmação vai ao encontro do trabalho de Watson et al. (2015), segundo os quais a pesquisa sobre canais teve de se adaptar a uma série de mudanças significativas no contexto de negócio. Conforme os autores, na última década, o número de publicações focadas em canais aumentou mais de 150%, apresentando alterações dramáticas.

A primeira modificação é o foco das pesquisas. Para Watson et al. (2015), construtos mais positivos como confiança e comprometimento aumentaram significativamente, enquanto estudos sobre conflito e poder tiveram uma grande redução. Ao contrário da visão de Williamson (1985), em que as relações entre os membros da rede de canais estavam fundamentadas num comportamento oportunista de atender interesses próprios, há trabalhos, como o de Palmatier et al. (2006), em que as interações nos canais se baseiam em construtos como confiança, comprometimento e *rapport* social, para criar normas como a flexibilidade, mutualidade e solidariedade. Os trabalhos de Yang, Su e Fam (2012) são exemplo dessa nova visão positiva de que os canais são redes interconectadas de entidades sociais, para quem a cooperação de longo prazo é crítica para o sucesso.

Watson et al. (2015), por sua vez, destacaram como os temas de governança relacional e a integração vertical cresceram muito nas pesquisas sobre canais, ao passo que os trabalhos sobre coerção e franquias diminuíram substancialmente nos últimos trinta anos. Outrossim, os autores mostraram como a unidade de análise das pesquisas sobre canais alterou-se nos últimos trinta anos. Para eles, a díade de canais, a interação entre duas entidades, era a principal unidade de análise dos trabalhos. Jeuland e Shugan (1983), por seu

turno, fizeram uso em seu trabalho de teoria dos jogos para examinar a interação entre dois *players*, Heide e John (1988), e avaliaram a dependência entre o fabricante e seus representantes. Jap e Ganesan (2000), apresentaram o ciclo de vida do relacionamento entre fabricante e distribuidor. Entretanto, as publicações sobre redes de canais ampliam essa unidade de análise, ao considerarem as interações numa estrutura maior. Wang, Gu e Dong (2013) demonstraram como o *keiretsu* japonês pertence a uma rede associativa de entidades especializadas, que atuam em relacionamentos cooperativos para prover acesso a conhecimento e recursos vitais. Chakravarty, Kumar e Grewal (2014) expuseram uma relação triádica em que o intermediador não atua tomando a posse dos bens, como acontecia tradicionalmente, mas encontrando compradores e vendedores e facilitando o fluxo de troca. Os autores investigaram como as empresas e as plataformas interagem, balanceando suas relações e interesses. Watson et al. (2015) revelaram como o ponto de vista da díade na unidade de análise das pesquisas em canais passou de 95% em 1980 para menos de 60% em 2013. Para os autores, os pesquisadores estavam adotando unidades de análise mais complexas para investigar os canais de distribuição, abrindo oportunidades para pesquisas em redes de canais, plataforma de canais e multicanais.

2.2 Gestão multicanal

Muitos modelos de negócio de varejistas, segundo Verhoef et al. (2015), foram afetados pela modificação do *mix* de varejo e pela mudança no comportamento dos consumidores. Para eles, os varejistas iniciaram estratégias de multicanal para se adaptarem às alterações de contexto.

Para desenvolver um sistema de distribuição de multicanais, as organizações devem analisar diversos fatores. Primeiro, é preciso identificar as necessidades e os desejos dos clientes; depois, estabelecer metas para cada canal, reconhecendo também suas potenciais limitações. Segundo Carvalho e Campomar (2014), a organização primeiramente tem que decidir os tipos de intermediários – força de vendas, representações, lojas próprias ou internet – para então definir a quantidade deles e os direitos e responsabilidades de cada

membro. É a coordenação das atividades dessas organizações independentes que permite a disponibilização dos produtos aos consumidores.

Como exemplo, Cao (2014) destacou a empresa Sears, uma rede de lojas de departamento americana, que começou em 1886 entregando seus produtos pelo correio. Em 1925, abriu sua primeira loja física; em 1996, estabeleceu o formato de quiosque; e, em 1998, inaugurou seu quarto tipo de canal, o *site*. Moriarty e Moran (1990) afirmaram que em 1970 a IBM percebeu que um único canal de distribuição não era suficiente e, por isso, iniciou um processo de expansão de canais por meio de catálogos, correios, *telemarketing*, entre outros. Em menos de dez anos, a empresa adicionou mais de dezoito novos canais para se comunicar com os consumidores.

No entanto, de acordo com Stern et al. (1996), as relações nos canais de distribuição poderiam ser harmoniosas, amargas, incompreendidas ou mal administradas. Os conflitos de interesse e a falta de alinhamento das funções e das responsabilidades de cada agente do canal poderiam atrapalhar o bom andamento do fluxo dentro dos canais de distribuição.

Stone et al. (2002) destacaram a transição que as organizações estavam enfrentando alguns anos depois, no início do século XXI. Para os autores, a pressão sobre a distribuição surgiu porque muitas organizações perceberam que seus canais dedicados não se comunicavam, que as plataformas tecnológicas de cada canal eram diferentes, e possivelmente incompatíveis, e que os canais *online* tinham seus próprios objetivos, equipes de gerenciamento e sistemas, provendo, assim, uma experiência não consistente para os consumidores. De acordo com os referidos autores, as empresas deveriam mover para um sistema de distribuição multicanal mais integrado.

Por seu turno, os consumidores, conforme Stone et al. (2002), também estavam se tornando multicanal em comportamento, usando específicos canais em diferentes estágios do seu processo de compra. Os esforços de tentar fazer a gestão multicanal resultaram em novas pesquisas no campo.

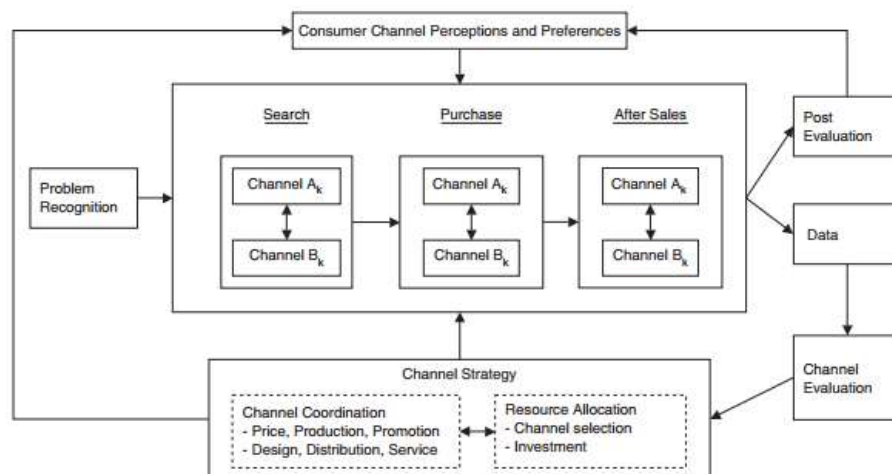
Shankar, Smith e Rangaswamy (2003) revelaram que o uso da internet no *e-commerce* estava associado ao aumento da lealdade. Assim, Kushwaha e Shankar (2005) comprovaram que os consumidores que compravam por meio

de dois ou três canais (correios, loja física e internet) gastavam mais do que o dobro do tempo do que os consumidores que o faziam em um canal exclusivamente. Além disso, verificou-se que os consumidores que utilizavam os três canais gastavam três vezes mais tempo do que os consumidores que usavam um canal.

No segmento bancário, por seu turno, Wright (2002) demonstrou como a adição de novos canais tornou a relação entre banco-cliente na agência enfraquecida. Coelho, Easingwood e Coelho (2003) investigaram sessenta e dois serviços financeiros ingleses e descobriram que as empresas multicanais tinham níveis de venda maiores, mas lucros menores.

A proliferação dos canais e os seus desafios de integração criaram um grande desafio para a gestão das empresas. Para contribuir com a pesquisa, Neslin et al., (2006) elaboraram uma estrutura de gerenciamento de clientes no ambiente multicanal:

Figura 7: Estrutura para o gerenciamento de clientes no ambiente multicanal



Fonte: Neslin et al. (2006).

Desse modo, os autores Neslin et al. (2006) assumiram que o consumidor progredia por meio do reconhecimento da necessidade, busca de informação, compra e obtenção de serviços pós-compra. Primeiro, as percepções e as preferências do consumidor dirigiam a escolha de canais. Em seguida, o consumidor avaliava suas experiências, que serviam de *feedback*

para suas percepções e preferências e o guiariam na próxima compra. Por último, o consumidor definia os canais e a firma. Na perspectiva da organização, o processo de gerenciamento multicanal começava com os dados gerados pela escolha de compra do consumidor. O canal eleito pelo consumidor, bem como o que ele comprou, geravam dados para a organização. Depois que esses dados eram registrados, a empresa avaliava seus canais. Com essas informações, os gestores definiam sua estratégia de gerenciamento de clientes num ambiente multicanal.

Foi nesse contexto de transformação da distribuição que as pesquisas de Varejo Multicanal surgiram. Para Zhang et al. (2010), uma série de aspectos do negócio de varejo torna as operações multicanais mais complexas e desafiadoras do que em outros segmentos. Varejistas têm de gerenciar grandes quantidades de *Stock Keeping Units (SKUs)* no seu portfólio de produtos (que muitas vezes não são produzidos pela empresa), tomam decisões e realizam modificações constantes em muitos elementos do *mix* de oferta, interagem com grupos numerosos e diversos de consumidores, lidam com um número muito elevado de fornecedores e são responsáveis por toda a logística. Essa complexidade na gestão de canais diversificou e enriqueceu a pesquisa no campo.

Entretanto, consoante Geyskens et al. (2002), a busca por qualificação dos resultados financeiros foi o que motivou varejistas monocanal, tradicionalmente centrados em experiência de loja física, a se tornarem operadoras multicanais. Para os autores, esses varejistas visavam (1) diminuir os custos de acessar o mercado; (2) aumentar a satisfação e a lealdade dos consumidores; e (3) criar vantagem competitiva. Dessarte, Kilcourse e Rowen (2008) atestaram essa visão e demonstraram que, com a internet, varejistas tradicionais evoluíram para operadoras multicanais, dominando o ambiente de comercialização *online*. Segundo os autores, na época, 94% dos varejistas americanos com os melhores resultados financeiros vendiam por meio de multicanais. Outrossim, Kushwaha e Shankar (2007a) dividiram o mercado de varejo por escolha de canal: só loja física, só internet ou multicanal, e descobriram que havia um segmento crescente de consumidores para quem a oferta multicanal era particularmente relevante. Neslin e Shankar (2009)

afirmaram que o mercado de consumidores multicanal era muito atrativo, pois os consumidores gastavam mais e tinham um tempo de relação com a empresa superior aos consumidores de monocanal. Contribuíram com essa visão Ansari, Mela e Neslin (2008), demonstrando em sua pesquisa que consumidores de varejistas multicanal compravam mais do que os consumidores monocanal, e que se tratava de uma relação causal.

Em contrapartida, Gensler, Dekimpe e Skiera (2007) descobriram que o uso crescente do canal *online* do varejista diminuía a lealdade dos consumidores. Para tanto, Verhoef e Donkers (2005) demonstraram que consumidores que foram conquistados por diferentes canais variavam substancialmente no seu comportamento de compra e em seu nível de lealdade com o varejista. Van Baal e Dach (2005), por sua vez, encontraram evidência de que a diminuição do custo de pesquisa na internet aumentou a oportunidade de os consumidores trocarem de varejista.

Verifica-se também que a modificação do contexto de distribuição multicanal coloca em xeque o próprio conceito de canal para a gestão no varejo. Tradicionalmente, os canais eram vistos como meios para realizar vendas, mas a sua ampliação massiva gerou a oportunidade para que os clientes se utilizassem deles como geradores de informação, e nem sempre como geradores de receita. Van Bruggen et al. (2010) sustentaram que a multiplicidade de canais era causada por consumidores que acessavam e usavam múltiplas fontes de informação e que esperavam um serviço consistente durante todo o processo de compra. Esse comportamento de acentuada demanda de informações sobre produtos em vários canais foi denominado por Rippé et al. (2016) como comportamento dos consumidores multicanais. Por sua vez, Verhoef, Neslin e Vroomen (2007) definiram o aumento do uso da tecnologia e da busca de informações no varejo como pesquisa de compra – um comportamento em que o consumidor se utiliza de um canal como fonte de informação e o outro para comprar.

A partir desses elementos de alteração de contexto no início do século XXI, podemos observar novas definições de canal. Neslin et al. (2006) afirmaram que um canal é um ponto de contato com o consumidor, um meio em que empresa e clientes interagem. Verhoef et al. (2015) destacam como a inserção

da interação na definição de canal limita o domínio de canais para aqueles em que existe uma comunicação em duas vias, excluindo, por exemplo, canais de massa, como a publicidade de televisão.

2.3 Varejo *Omnichannel*

Para a empresa *Retail Process Engineering* (2014), a varejista que não consegue integrar seus canais cria o “efeito silo”. Empresas que operam assim comumente enfrentam problemas como: duplicação de investimentos, duplicação de dados, inconsistência nas informações sobre consumidores, inabilidade de compartilhar decisões estratégicas entre canais, gerenciamento de estoque falho, perda de oportunidades de vendas, erosão de margem e experiência de serviço ruim. A pesquisa *Omnichannel Compendium for Retailers* (2016), realizada pela empresa McKinsey, nos Estados Unidos e Inglaterra, atesta as dificuldades de mover a empresa para esse novo modelo. Das empresas pesquisadas 78% admitiram que não apresentam uma experiência de marca única entre seus canais e 50% afirmaram que as mudanças internas não estão acontecendo suficientemente rápido. Entre os principais fatores que justificam essas dificuldades, destacaram-se: falta de dados sobre os clientes entre os canais, silos na organização, qualidade pobre dos dados, inabilidade de identificar os clientes durante as jornadas de compra.

No entanto, Leeflang (2014) asseverou que a pesquisa acadêmica no campo está se movendo para uma nova fase. A contínua digitalização no *marketing* e no varejo apresenta novos desafios. Com a relevância do canal *mobile*, a presença dos *tablets*, mídias sociais e a necessidade de integrar tudo numa mesma oferta, os varejistas estão saindo de um modelo multicanal para um modelo de *Omnichannel* (Rigby, 2011).

Essa visão é corroborada por Krafft et al. (2015), ao asseverarem que o advento das mídias sociais, as novas tecnologias e os novos concorrentes geraram novas oportunidades de pesquisa. Entre as principais, os autores destacam que os canais dificilmente são vistos separados. Dessarte, torna-se cada vez mais raro identificar varejistas com canais puramente digitais ou físicos.

A confluência de canais e o seu uso para diferentes propósitos, além das vendas, são pontos muito relevantes para a pesquisa em distribuição.

Verhoef et al. (2015) destacaram como o foco das pesquisas na gestão multicanal de varejo privilegiou a atenção para o crescimento dos canais *online* e como isso afetava a empresa e os consumidores que usavam canais tradicionais. Nesse desenvolvimento, esses canais foram frequentemente desenvolvidos e analisados separadamente. Com a adição dos canais portáteis, o ambiente de varejo passou a enfrentar uma mudança disruptiva. Comparado à fase de gestão multicanal, o Varejo *Omnichannel* envolve a gestão de um volume superior de canais. Contudo, o desafio maior está na gestão da experiência dos consumidores. No Varejo *Omnichannel*, os canais são intercambiáveis e inseparáveis, utilizados de maneira simultânea pelos consumidores durante todo o processo de compra.

Além da evolução dos tipos de canal, outra diferença marcante é que a distinção entre eles se tornou menos aparente, graças aos dispositivos móveis. Essa nova realidade influenciou muito o comportamento de compra. O consumidor pode, por exemplo, pesquisar as especificações de um produto no celular, comparar várias marcas na loja e, em seguida, finalizar a compra no *site* de um concorrente, sem sair do lugar. Para Yurova et al. (2017), esse é o comportamento dos Consumidores *Omnichannel* – eles conhecem as especificações de produtos e preços a partir de uma ampla variedade de fontes e geralmente não dependem do vendedor como principal canal de informação.

Por sua vez, Brynjolfsson et al. (2013) relataram que os novos canais de mídia móvel e social, adicionados aos canais *online* e físicos, proporcionam uma experiência diferente para o consumidor. Segundo Rigby (2011), os clientes querem as vantagens do digital, com a ampla e rica seleção de produtos, dicas e opiniões de outros clientes, bem como as vantagens das lojas físicas, como a personalização do serviço, a capacidade de modificar o produto e comprar como uma experiência. Entretanto, para Yurova et al. (2017), os Consumidores *Omnichannel* podem acessar informações de várias fontes, incluindo amigos, concorrentes e outros consumidores. Portanto, os vendedores não devem apenas adaptar seu estilo de comunicação e apresentação com base nos

comportamentos dos clientes, mas também pautados nas informações que o cliente acessa durante o contato de vendas na loja.

No Brasil, Pires (2014) evidenciou como a varejista Centauro, ao migrar para um modelo *Omnichannel*, ajustou suas operações de maneira que o cliente possa pesquisar e experimentar os produtos na loja, comprar pela internet e voltar para a loja, caso ele necessite trocar o que comprou. Fernandes (2018) pesquisou 300 consumidores do Varejo, que responderam perguntas sobre suas atitudes de compra. Com respeito às comparações de compra e a pesquisa de informações, os consumidores foram questionados se: “Comparam os preços de diferentes lojas utilizando a internet, dispositivos móveis, catálogos, lojas de varejo ou de outras maneiras antes de finalmente decidir onde fazer compra”; “Pesquisam várias lojas *online* e de varejo antes de escolher onde fazer a compra”; “Fazem um esforço adicional no início da compra do produto para obter informações sobre ele”. Do grupo pesquisado 192 foram classificados pelo autor como Consumidores *Omnichannel* brasileiros, por seu comportamento de compra no varejo.

Entretanto, de acordo com Piotrowicz e Cuthbertson (2014), o *Omnichannel* foi a evolução do varejo multicanal. Parente e Barki (2014, p. 410) estabeleceram que o

Omnichannel consiste no conceito de matriz onde o consumidor tem acesso a compra de qualquer lugar, seja do trabalho, da própria loja ou na loja do concorrente. O vendedor pode ser uma loja *online*, uma loja física ou um revendedor do seu produto. O recebimento do produto pode ser imediato, como a retirada na loja, ou pode ser por meio de envio pelo correio, transporte próprio até sua casa, escritório etc.

Por seu turno, Levy et al. (2013, p. 67) definiram o Varejo *Omnichannel* como a “coordenação de uma oferta multicanal, que oferece uma experiência única ao cliente, quando este escolhe algum dos canais da empresa”. Enquanto o Varejo Multicanal considera principalmente os canais, o Varejo *Omnichannel* propõe mais ênfase nas interações.

Conforme Rapp et al. (2015), os consumidores cada vez mais veem o varejo como um contexto de interação, e não necessariamente como um ambiente de compra. Verhoef et al. (2015) declararam que um importante

desenvolvimento do Varejo *Omnichannel* é a divisão entre os canais, que se torna menos óbvia e, por conseguinte, é importante ampliar explicitamente o escopo dos canais, incluindo os pontos de contato com o cliente. Esses pontos de contato podem ser curtos, de sentido único ou interações bidirecionais entre consumidores e empresa, e as trocas superficiais ou mais intensivas. Tais interações podem acontecer entre consumidores, por meio das mídias sociais, num canal de comunicação entre pares consumidores, e podem afetar a consideração sobre a marca varejista.

Assim sendo, Neslin et al. (2014) afirmaram que, enquanto o mundo multicanal considera apenas os canais, o ambiente *Omnichannel* põe mais ênfase na ação combinada dos canais e das marcas. Para Verhoef et al. (2015), o mundo do Varejo *Omnichannel* exige não só uma ampliação do escopo dos canais, mas também a consideração das interações entre cliente, marca, varejo e canais. Trata-se de uma consequência da necessidade de ampliar o escopo de canais conceitualmente.

No documento da Accenture – The New Omni-Channel Approach to Serving Customers, o *Omnichannel* (2015) foi definido como um modelo de operação sincronizado, em que todos os canais da empresa estão alinhados e apresentam uma só face para o cliente. Nesse modelo, as companhias substituem as muitas visões do cliente por uma visão unificada, que lhes permite responder de maneira consistente e constante. Para os autores, a necessidade do desenvolvimento desse modelo decorre do fato de que, na visão do cliente, todos os canais da empresa representam a mesma empresa para ele. Portanto, em vez de multicanais, o *Omnichannel* seria um único canal com múltiplos pontos de contato, que entregam uma experiência única e consistente para os clientes.

Para Verhoef et al. (2015), gerenciamento do Varejo *Omnichannel* implica gestão sinérgica dos numerosos canais disponíveis e pontos de contato com o cliente, de maneira que a experiência do cliente por meio dos canais e a sua *performance* sejam otimizadas. Essa definição é ampliada por Cummins et al. (2016, p. 5), ao sustentarem que o *Omnichannel* é: “a integração sinérgica dos pontos de contato do cliente e das oportunidades de comunicação, com o

propósito de criar uma experiência de marca uniforme, independente do canal, plataforma ou estágio do processo de venda”.

Segundo Brynjolfsson et al. (2013), a disponibilidade das informações sobre produto, a habilidade dos consumidores de comprar *online* e retirar os produtos em loja e a agregação das informações *offline* com o conteúdo *online* constituíram um cenário cada vez mais competitivo para o Varejo. Para Rigby (2011), em breve ficará difícil até definir o que é *e-commerce*. O autor usa o exemplo de uma compra de cliente que vai até a loja e descobre que o produto não está em estoque, mas consegue pedi-lo num terminal *online* disponibilizado na loja, retirando o produto de outra localidade para ser enviado à sua residência. Assim, Cao (2014) concluiu em sua pesquisa que os clientes gostam de comprar *online*, mas eles ainda amam poder tocar e ver os itens que eles estão para comprar. Se eles não encontrarem uma experiência consistente entre os canais do varejista, eles provavelmente comprarão do concorrente.

Os clientes estão na vanguarda dessa revolução com seus *smartphones* conectados à internet. Entretanto, do lado das empresas varejistas, a sinergia na utilização dos canais é um grande desafio. Conforme Hansen e Sia (2015), há pouco conhecimento sobre como essa integração pode ser alcançada. Na gestão multicanal, Diretorias com centros de custos e gestão de resultados foram criadas separadamente, formando verdadeiros silos. Rigby (2011) asseverou que os varejistas tradicionais preocupavam apenas em ter o estoque certo para um determinado segmento de clientes, despertar o interesse para os produtos nas lojas e, quando os consumidores entravam nas lojas, facilitar ao máximo as compras. No ambiente *Omnichannel* é tudo mais complexo. Os produtos podem ser facilmente customizados em níveis individuais. O interesse não depende apenas da publicidade do varejista, mas também de *experts* virtuais, *reviews* de outros consumidores e opiniões de amigos e conhecidos no Facebook e Twitter. A experiência de compra não inclui somente as compras nas lojas físicas, e sim a busca contínua de informações em outros varejistas e canais, comparação de preço instantânea e exigência de retorno rápido.

Outrossim, Carvalho e Campomar (2014) esclareceram que as ideias sobre *Omnichannel* começaram a ser disseminadas em 2012, caracterizando

mais um grande desafio da distribuição de canais: aprender a trabalhar de maneira sinérgica e coordenada, integrando processos como logística, armazenagem, distribuição, atendimento de clientes, registro de dados e *marketing*. Para os autores, esse novo cenário impactou toda a cadeia de consumo e, por conseguinte, os varejistas tiveram de se preocupar cada vez mais em manter o foco no consumidor e oferecer um atendimento perfeito. No documento Omni-Channel Logistics da DHL (2015), aponta-se que a realidade *Omnichannel* é mais complexa do que a multicanal porque a experiência do cliente em todos os canais deve ser idêntica e a troca de um canal por outro não pode ser complicada. Se um varejista descobre as preferências de um cliente na loja física, essa informação deve ser compartilhada com o canal *online* e vice-versa. Isso deve ser feito instantaneamente, idealmente em tempo real, uma vez que tal informação pode impactar a decisão de compra. O varejista deve ser capaz de capturar todas as informações geradas pelas interações com os clientes em seus canais para formular uma estratégia *Omnichannel* ótima.

Kersmark e Staflund (2015), ao pesquisarem varejistas suecos, identificaram que, numa escala em que 100% representa uma integração completa, nenhuma empresa obteve um índice superior a 80%. Cao (2014) estabeleceu que, quando um varejista usa múltiplos canais como parte da sua política de distribuição, ele enfrenta uma escolha básica de tentar combinar ou separar seus canais alternativos. Com a separação, espera-se alinhar o canal com certos segmentos e impedir a sobreposição e/ou a canibalização. No entanto, essa opção cria o “efeito silo”, em que a falta de comunicação e a coordenação entre as operações levam a uma série de efeitos negativos. Segundo a autora, em 2010, 74% dos varejistas pesquisados foram caracterizados como operações de gestão de canais separados.

De acordo com Hansen e Sia (2015), alcançar o sucesso no modelo de varejo *omnichannel* é uma tarefa desafiadora e ainda pouco compreendida também pela academia. Enquanto as pesquisas identificam a necessidade de integração dos canais, o conhecimento sobre como essa integração deve ser operacionalizada ainda é muito incipiente. Verhoerf (2012) destacou o desafio de realizar essa integração, conquanto, tradicionalmente, os diferentes tipos de canal sempre foram gerenciados separadamente. Cao (2014) contribuiu com

esse ponto ao afirmar que, normalmente, para um varejista multicanal, cada canal é suportado por seu próprio sistema de informação. Oferecer aos consumidores a livre escolha de canais exigiria que cada canal fosse capaz de agir com sistemas de informação de outros canais. Além disso, a autora revelou que, para mudar o modelo, uma empresa varejista teria de ser capaz de integrar e otimizar toda a cadeia de valor, da gestão ao gerenciamento de pessoas e ao relacionamento com os clientes na ponta.

Conclui-se com essas pesquisas que a mudança de um modelo de varejo multicanal para um de escopo *Omnichannel* exige muito investimento e tem um elevado nível de complexidade de gerenciamento. Portanto, Verhoef et al. (2015) destacam as principais diferenças entre as duas realidades de gestão.

Quadro 1: Gestão multicanal x gestão *Omnichannel*

	Gestão Multicanal	Gestão <i>Omnichannel</i>
Foco dos canais	Apenas canais interativos	Canais interativos e de comunicação em massa
Escopo dos canais	Loja física, <i>website</i> e <i>marketing</i> direto	Loja física, <i>website</i> , <i>marketing</i> direto, canais portáteis (celular, <i>tablets</i> , <i>apps</i>) e mídias sociais
Separação dos canais	Separados, sem sobreposição.	Canais integrados, capazes de oferecer uma experiência única
Sistema de gerenciamento	Por canal	Transversal
Objetivos	Vendas por canal, experiência por canal	Experiência global, vendas totais sobre os canais

Fonte: Adaptado de Verhoef et al. (2015).

2.4 Modelo teórico: *Omnichannel* num contexto de vendas pessoais e gestão de vendas

Segundo Cummins et al. (2016), apesar do aumento considerável de foco que o *Omnichannel* recebeu, ainda existe uma falta geral de proposições teóricas e pesquisas empíricas em vendas pessoais e gestão de vendas. As poucas referências vêm de trabalhos muito recentes: o trabalho de Rodriguez et al. (2014); a pesquisa de Rocco e Bush (2016) sobre as percepções de comprador e vendedor da tecnologia; a pesquisa de Niedermeier et al. (2016) a respeito do uso das mídias sociais por vendedores chineses; os estudos de Clark e Rogers (2016) das aplicações de vendas; e a avaliação de Rodriguez e Trainor (2016) sobre como os vendedores utilizavam ferramentas de gerenciamento de clientes em mecanismos portáteis.

Para Rodriguez et al. (2014), o *Omnichannel* alterou a literatura sobre vendas e gestão comercial, passando da clássica relação de variáveis dependentes, como confiança e lealdade, para preocupações mais recentes, como a utilização de ferramentas CRM por parte dos vendedores. De acordo com Clark e Rogers (2016), o *Omnichannel* deve refletir uma experiência mais coesa e interdependente que impacta todos na área de vendas.

Cummins, Peltier e Dixon (2016, p. 3) elaboraram um modelo teórico de seis componentes, que demonstra como *Omnichannel* está relacionado com aspectos fundamentais das vendas e do gerenciamento comercial (Figura 8):

1. Impacto nos resultados da empresa;
2. Impacto nos relacionamentos;
3. Processo de venda;
4. Contexto de venda;
5. Impacto na tecnologia
6. O papel das várias ferramentas de comunicação e plataformas.

Figura 8: Estrutura de pesquisa em *Omnichannel* num contexto de vendas pessoais e gestão de vendas



Fonte: Cummins et al. (2016).

2.4.1 Impacto nos resultados da empresa

O Varejo *Omnichannel*, para Rodriguez e Trainor (2016), não será considerado como um avanço, se não for capaz de demonstrar um impacto positivo sobre as medidas de *performance*. Por seu turno, para Luxton et al. (2015), os esforços de ligar *Omnichannel* com a *performance* financeira teriam de incluir a discussão do quão distintas as habilidades de *marketing* são, e se isso é convertido em desempenho. Kushwaha e Shankar (2013) realizaram um teste e descobriram que o valor do consumidor baseado no número de canais que ele utilizou para efetuar suas compras dependia da categoria de produtos e da percepção de risco do cliente. Segundo os autores, clientes multicanais eram mais valiosos que outros.

Para Goad e Jaramillo (2014), o *Omnichannel* permitiu a adição de variáveis de desempenho financeiro como vendas, participação de mercado, lucratividade, retenção de clientes e outras. No entanto, Cummins et al. (2016) consideram que variáveis como essas deveriam ser aplicadas aos estudos de

Omnichannel para demonstrar o valor financeiro da integração de canais e as melhorias na comunicação entre a empresa e as suas funções de vendas e entre os vendedores e seus potenciais clientes.

2.4.2 Impacto nos relacionamentos

De acordo com Schultz e Peltier (2013), não seria possível considerar nenhuma mudança nas funções de vendas sem levar em conta o impacto no relacionamento com os consumidores. Variáveis como confiança, poder, satisfação, retenção, lealdade, boca a boca e engajamento deveriam formar uma nova agenda de pesquisa, que correlaciona vendedores e consumidores.

Cummins, Peltier e Dixon (2016), por sua vez, destacaram que o *Omnichannel* reduziu a lealdade dos vendedores da empresa, pois os esforços de integração de canais podem diminuir a percepção de necessidade e utilidade da equipe comercial. Quando as comunicações são feitas diretamente pela empresa, por meio de novas plataformas, a comunicação pessoal dos vendedores é “passada por cima”. Tradicionalmente, os vendedores eram responsáveis por direcionar conteúdo para os consumidores, com um empenho considerado de importância primária para a realização das vendas, porém no ambiente *Omnichannel* os esforços podem ser percebidos como menos relevantes.

Cummins et al. (2016), por fim, concluíram que as relações entre vendedores e clientes tendem a mudar os níveis de satisfação, retenção, lealdade e boca a boca, mas que a maioria das pesquisas efetuadas no campo abordou essas variáveis a partir da perspectiva dos clientes. Para os autores, seria relevante realizar estudos que também investigassem a visão dos vendedores.

2.4.3 Processo de vendas

Para Niedermeier et al. (2016), o *Omnichannel* precisa ser entendido em termos de sua progressão no processo de vendas e o papel que os gerentes

comerciais devem ocupar nessa progressão, passando da prospecção à avaliação pós-compra dos consumidores.

Cummins et al. (2016) levantaram questões sobre como a mudança nos padrões de boca a boca digital impactou a fase de prospecção e como o *Omnichannel* aumenta ou diminui a necessidade de vendedores no varejo. Os autores questionam se a quantidade de informação disponível pode reduzir a necessidade de um guia no momento da compra ou tornar a experiência frustrante. Ademais, eles avaliam se o tempo de relacionamento com os clientes pode ser afetado pelo *Omnichannel*.

2.4.4 Contexto das vendas

O *Omnichannel*, para Cummins et al. (2016), é uma perspectiva mais ampla que o multicanal, pois os consumidores navegam, durante a pesquisa e a compra, num ambiente *omni*, marcado pelas tecnologias portáteis e sociais. Cao (2014) aponta que os varejistas deviam perseguir um foco central nos seus locais de loja física, utilizando a presença física como um *hub* que liga toda a rede de canais num sistema de canais cruzados. Bell, Gallino e Moreno (2014) afirmaram que o contexto de vendas dos varejistas deve desenvolver métodos híbridos de comunicação, informação e entrega de produtos aos consumidores. Por sua vez, Peltier et al. (2009) assinalaram como a pesquisa de vendas diretas foi eliminada do *marketing*, em virtude da integração das novas plataformas tecnológicas, como a mídia social, a internet e o *e-mail*.

Nesse sentido, Cummins et al. (2016) levantaram questionamentos de como empresas, que atuam com vendedores autônomos para promover e distribuir produtos, devem treinar, incentivar e controlar sua força de vendas num ambiente *Omnichannel*. Além disso, eles ressaltaram também a dificuldade de medir os resultados de iniciativas como as mídias sociais.

2.4.5 Impacto das tecnologias

Em um ambiente *Omnichannel*, para Clark e Rogers (2016) os impactos das comunicações podem ser mediados por variáveis como

localização, flexibilidade, controle da fonte e natureza da mensagem. Esses elementos são importantes e podem influenciar a relação entre os esforços *Omnichannel* e o contexto da venda, seu processo e/ou resultado.

Cummins et al. (2016) asseveraram que pode ser útil pensar no *Omnichannel* no contexto de vendas como uma dispersão das funções tradicionais de vendas entre a organização. Os esforços de *Omnichannel* oferecem a possibilidade de dividir a responsabilidade dos vendedores e gerentes comerciais. A segmentação e o posicionamento feitos por meio de sistemas de CRM, e outras novas plataformas, removem uma parte das atividades de vendas do setor. Além disso, os autores assinalaram que informações relevantes, que antes ficavam com os vendedores, agora são transferidas para a gestão da organização.

Por sua vez, Homburg e Pflesser (2000) demonstraram que a distribuição das atividades de *marketing* para um local distante da central, ou em unidades de negócio, poderia impactar os resultados. No entanto, Fulgoni (2014) discutiu como as empresas precisavam eliminar os silos organizacionais para oferecerem uma experiência *Omnichannel* com clientes.

Por último, Cummins et al. (2016) levantaram questões sobre o nível de diferenciações que devem ser feitas para as informações compartilhadas entre as funções.

2.4.6 Ferramentas e plataformas

Segundo Fulgoni (2014), o componente mais discutido do *Omnichannel* foi a tecnologia, que passou de “novidade” para ser instrumento fundamental para os consumidores e os negócios. O desafio é fazer que esse poder das tecnologias e plataformas seja convertido em alternativas para os problemas de *marketing* e as necessidades de clientes.

A principal preocupação são as tecnologias portáteis. Conforme afirmaram Hansen e Sia (2015), 56% dos consumidores usam tecnologia *mobile* para buscar informações sobre compra e 71% esperam consultar todo o inventário *online*. Para Fulgoni (2014), foi necessário melhorar a integração entre

as tecnologias e plataformas para qualificar a entrega de materiais de *marketing* para os consumidores, especialmente via canais portáteis. Essa integração é relevante para *apps*, textos, anúncios, cupons e outros.

Consoante Cummins et al. (2016), as ferramentas de mídia social precisam ser mais pesquisadas para compreender seus impactos sobre o processo de vendas. Para Andzulis et al. (2012), as plataformas sociais são críticas para o *Omnichannel*, pois elas se tornaram meios comuns de atrair e se comunicar com consumidores. Em contrapartida, como demonstraram Michaelidou et al. (2011), as empresas americanas vêm falhando em monitorar os seus esforços nesses canais.

Fulgoni (2014) sustentou que a medição do comportamento dos consumidores, por meio dos canais *online* e *offline*, é crítico para a gestão das varejistas. Ao concluírem, Cummins et al. (2016) mencionaram que a pesquisa de *Omnichannel* deve focar em checar como os sistemas de CRM podem ser modificados para incluir dados dos celulares e das redes sociais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se fundamenta em uma abordagem metodológica de estudo qualitativo (Creswell, 2010), cuja estratégia de verificação empírica é o estudo de caso (Stake, 2005). Espera-se que a opção metodológica contribua para compreender *como* o fenômeno do Varejo *Omnichannel* ocorre, destacando, com profundidade, as decisões gerenciais tomadas ao longo do processo de evolução do modelo de vendas pessoais e gestão de vendas de uma empresa varejista brasileira, bem como os desafios e impactos dessa transformação.

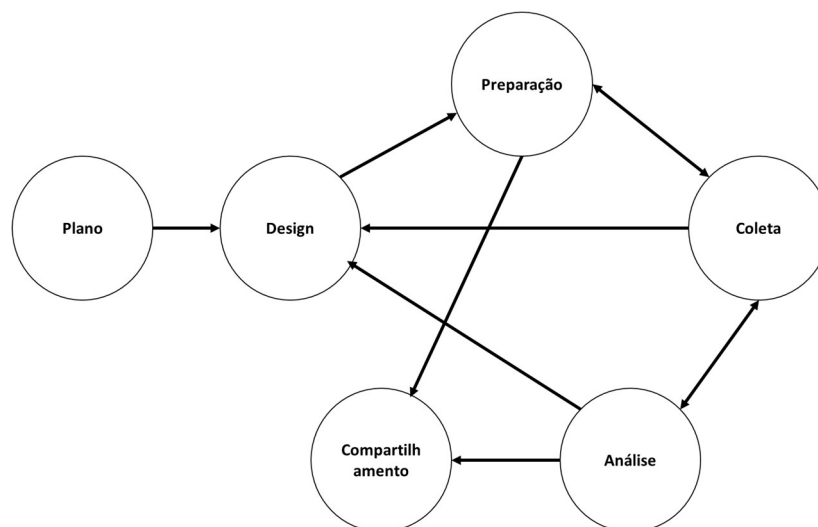
Segundo Schramm (1971), a essência de um estudo de caso é que ele tenta iluminar uma *decisão* ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado. Por sua vez, Yin (2015) define o estudo de caso como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não puderem ser evidentes.

3.1 Protocolo do estudo de caso

Um protocolo de estudo de caso deve ter uma visão geral do *design*, demonstração dos principais elementos que orientarão a coleta, descrição dos procedimentos de coleta de dados, definição das questões de coleta de dados, potenciais fontes de evidência e um guia da análise de dados.

Para realização deste estudo de caso foi escolhido o processo linear e iterativo de Yin (2015) como protocolo.

Figura 9: Processo linear e interativo de estudo de caso

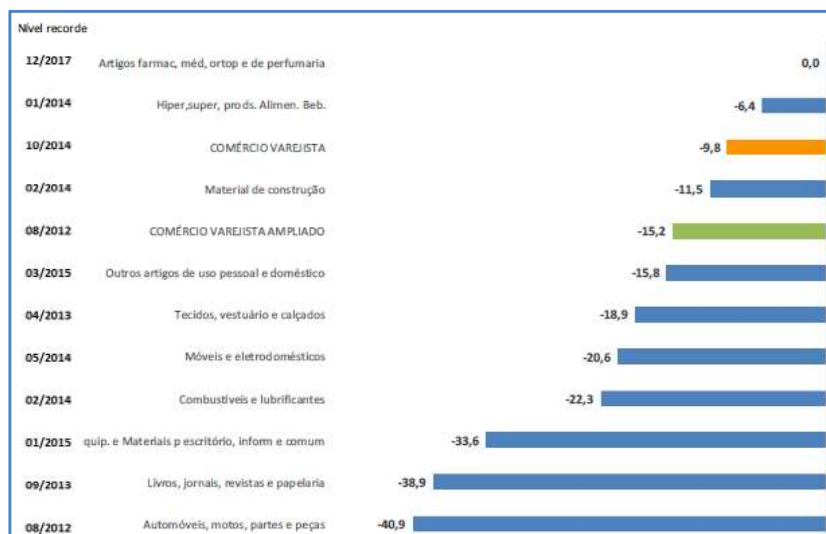


Fonte: Yin (2015).

3.1-a Design

O primeiro passo de um projeto de estudo de caso é a definição de uma situação relevante e contemporânea.

Entre os vários segmentos do varejo, as livrarias estão entre as que vêm sofrendo mais dificuldade para se ajustarem à realidade *Omnichannel*. No dossiê “10 anos de Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro”, a Câmara Brasileira do Livro e o Sindicato Nacional dos Editores de Livro demonstraram que o mercado editorial teve uma queda de 12,5% na última década, e, no consumo de mercado, esse número foi ainda mais acentuado. Apesar de o volume de vendas do setor aumentar de 193,25 para 254,7 milhões, entre 2006 a 2015, o faturamento total do setor e o preço médio dos livros caíram. Além disso, entre o patamar de vendas atual e o patamar de vendas recorde do varejo os produtos livros, jornais, revistas e papelaria estão entre os últimos colocados:

Figura 10: Volume de vendas comércio varejista ampliado

Fonte: IBGE – PMC.

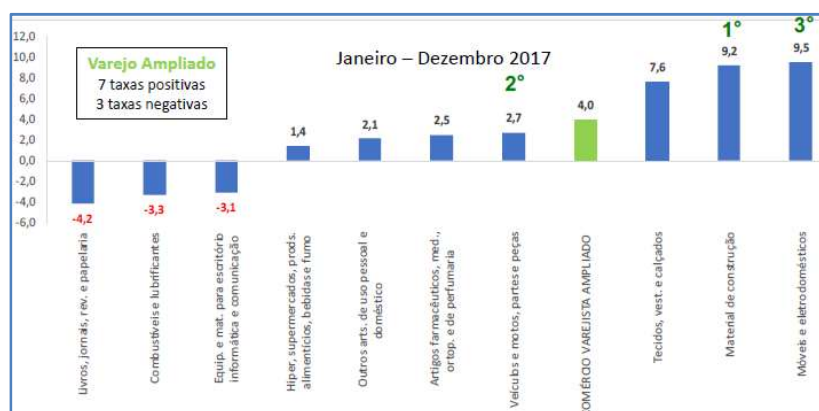
Quando se analisa a série histórica de vendas do comércio varejista ampliado de 2004 a 2017, observa-se que o varejo conseguiu iniciar a recuperação em 2017:

Figura 11: Volume de vendas do comércio varejista ampliado – série histórica 2004-2017

Fonte: IBGE – PMC.

Entretanto, os produtos livros, jornais, revistas e papelaria permanecem caindo:

Figura 12: Volume de vendas do comércio varejista ampliado por atividades – índice acumulado no ano



Fonte: IBGE – PMC.

As razões para tal desempenho das livrarias são variadas. A Total Retail 2017 da PwC demonstrou que para 77% dos consumidores de livros o método *online* é o preferido para pesquisas, e muitos admitiram que utilizam a *Amazon* como uma referência importante para suas buscas e compras. Do público que consome livros, músicas e filmes no varejo brasileiro 71% preferem comprar pelo canal *online*. Além disso, o número de pessoas que têm se valido dos dispositivos móveis como ferramenta de compra aumentou muito. Segundo a pesquisa da PwC, entre 2013 a 2016 o uso diário de celular quase dobrou no País. A empresa E-BIT (2017) reitera essas informações, ao demonstrar que o número de compras dos consumidores brasileiros feitas via *smartphones* e *tablets* em 2017 foi de 23,7%.

Os livros, assinaturas e apostilas figuram como o sexto item mais comprado pelos brasileiros no *e-commerce*:

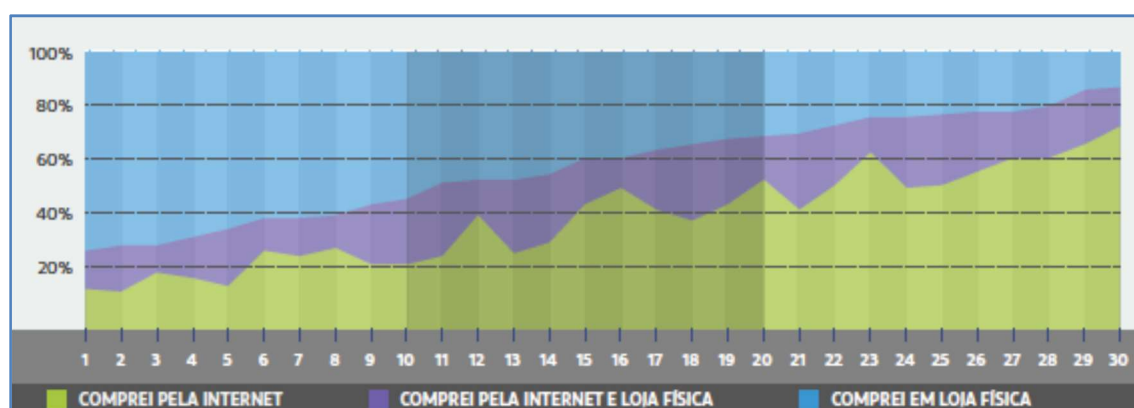
Figura 13: Volume de pedidos



Fonte: Ebit (2017).

Os livros, assinaturas e apostilas figuram como o décimo item das compras no mercado internacional, e o preço é o fator decisivo para compras nos *sites* estrangeiros E-BIT (2017). Considerando os livros isoladamente, é possível afirmar que eles são preferencialmente comprados via canal *online*. Na *Webshoppers* 2016, foram destacadas na parte direita do gráfico as categorias de produtos em que o consumidor brasileiro mais utilizou o canal *online*. Na parte esquerda do gráfico, estão as categorias menos exploradas pelo comércio eletrônico, aquelas que o consumidor preferiu realizar a compra na loja física. Na parte intermediária do gráfico, estão as categorias de produtos em que aconteceram compras tanto no canal *online* como pelo *offline*:

Figura 14: Dos produtos que você comprou nos últimos seis meses, quais foram pela internet e quais foram em lojas físicas?



Fonte: Ebit (2016).

Figura 15: Dos produtos que você comprou nos últimos seis meses, quais foram pela internet e quais foram em lojas físicas? – Categorias de produtos

1 Petshop	11 Bebês e Cia	21 Brinquedos e games
2 Alimentos e bebidas	12 Instrumentos musicais	22 Ingressos
3 Joalheria	13 Moda e acessórios	23 Assinatura de revistas
4 Construção e ferramentas	14 Cosméticos perfumaria/ cuidados pessoais	24 Colecionáveis
5 Papelaria e escritório	15 CDs	25 Livros
6 Arte e antiguidades	16 Sex shop	26 Informática
7 Artigos religiosos	17 DVDs	27 Telefonia e celulares
8 Acessórios automotivos	18 Casa e decoração	28 Eletrodomésticos
9 Flores, cestas e presentes	19 Esporte e lazer	29 Eletrônicos
10 Saúde	20 Fotografia	30 Viagem e turismo

Fonte: Ebit (2016).

Diante desses desafios, os gestores de livraria são obrigados a repensar o seu modelo de vendas pessoais e a gestão de vendas. Nesse sentido, este trabalho pretende compreender: “Como uma livraria deve adaptar seu modelo de vendas pessoais e gestão de vendas para atuar no Varejo *Omnichannel*?”.

Em estudo de evidenciação da produção científica nas bases Scielo, Spell, Periódico Capes, Google Acadêmico, EBSCO, Web of Science e Science Direct, não foi encontrado nenhum trabalho científico com o termo *Omnichannel* nesse segmento.

Para a observação desse fenômeno foi selecionada a varejista Livraria Cultura. A empresa tem 71 anos, é a livraria com maior acervo do País, tem dezoito lojas em oito Estados, uma delas a maior loja de livros do Brasil. Por sua relevância perante as outras livrarias nacionais, por seu histórico de atuação em vários canais e por seu modelo de varejo que sempre privilegiou a experiência nas lojas físicas, foi determinado que o estudo de caso da Livraria Cultura será de caso único.

O estudo de caso é a metodologia mais adequada para este trabalho porque parte de uma pergunta “como?”. O pesquisador tem pouco controle sobre os eventos comportamentais e o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo e ainda pouco estudado no Brasil.

3.1-b Preparação

O tema deste projeto de estudo de caso é o Varejo *Omnichannel*. A unidade de análise será uma organização. A Livraria Cultura e os seus esforços de adequação no modelo de vendas pessoais e gestão de vendas serão analisados utilizando os seguintes testes e táticas de estudo de caso:

Quadro 2: Quadro de testes lógicos, táticas do estudo de caso e fases da pesquisa

TESTES	TÁTICAS DO ESTUDO DE CASO	FASE DA PESQUISA
Validade externa	Uso do modelo teórico de Cummins, Peltier e Dixon (2016)	<i>Design</i>
Validade do constructo	Uso de múltiplas fontes de evidência	Coleta de dados
	Estabelecimento de encadeamento de evidências	Análise de dados
Confiabilidade	Uso do protocolo do estudo do caso	Coleta de dados
	Desenvolvimento de uma base de dados	

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

3.1-c Coleta

A evidência de um estudo de caso deve vir de várias fontes. Yin (2015) apresenta seis: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Além do reconhecimento das fontes ideais, o pesquisador deve respeitar quatro princípios importantes nessa fase: usar múltiplas fontes de evidência, criar um banco de dados do estudo de caso, manter um encadeamento de evidências e ter cuidado com dados de fontes eletrônicas.

Para a realização deste estudo de caso, foram selecionadas as seguintes fontes de evidência:

Quadro 3: Quadro de fontes de evidência e procedimentos

Evidência	Procedimentos
Documentação	• Coleta de notícias de internet que fazem referência à Livraria Cultura e/ou a seus principais executivos. Serão selecionadas apenas as notícias com fontes identificadas. • Coleta de entrevistas e palestras de gestores da Livraria Cultura no Youtube; • Informações disponibilizadas no <i>site</i> da empresa.
Registros em arquivo	• Utilização de registros cedidos pela organização.
Entrevistas	• Aplicação de entrevistas em profundidade com a Direção da Livraria Cultura, gestores comerciais; • Aplicação de pesquisa com clientes.

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Esta pesquisa utilizará fontes primárias e secundárias. As entrevistas com membros da Direção da Livraria, gestores comerciais e a pesquisa com clientes serão as fontes primárias. As fontes secundárias serão as notícias de internet, as entrevistas e palestras do Youtube, os registros cedidos pela empresa e as informações institucionais disponibilizadas no *site* da empresa.

As entrevistas com a Direção da Empresa e gestores comerciais serão no formato semiestruturado, de acordo com a proposta de Saunders, Lewis e Thorhill (2000). Elas serão baseadas em um roteiro de questões abertas, que se encontra anexo. Esse roteiro foi elaborado à luz das questões de pesquisa, do modelo de Cummins et al. (2016). No entanto, a pesquisa com clientes será no padrão *survey* e vai mesclar uma coleta feita na loja da Livraria Cultura no Conjunto Nacional em São Paulo com uma coleta realizada via internet.

3.1-d Análise

O uso de múltiplas fontes de evidência na pesquisa de estudo de caso permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos. De acordo

com Yin (2015), a vantagem mais importante da seleção de múltiplas fontes é o desenvolvimento de linhas convergentes na fase de análise.

As notícias de internet e os registros institucionais da Livraria Cultura formarão uma primeira base para conhecimento da empresa. Em seguida, serão aplicadas a pesquisa de clientes e as entrevistas em profundidade com gestores da empresa, para pormenorizar os elementos do modelo de Cummins et al. (2016). Os dados primários coletados, os resultados da pesquisa com clientes, os registros organizacionais e a transcrição das entrevistas em profundidade constituirão a estrutura de análise do estudo de caso da Livraria Cultura.

Para Yin (2015), a análise da evidência do estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos. Diferentemente da análise estatística, existem poucas fórmulas fixas para orientar o pesquisador iniciante. Uma boa parte dessa etapa depende do próprio estilo de raciocínio empírico rigoroso do pesquisador, com a apresentação suficiente de evidência e a consideração cuidadosa das interpretações alternativas. A análise das evidências coletadas deste estudo utilizará a estratégia sugerida por Yin (2015): contar com proposições teóricas.

Além dessa estratégia de análise, Yin (2015) sugere a utilização de uma das cinco técnicas analíticas que contribuem para o desenvolvimento da validade interna e externa do estudo de caso único. Entre aquelas sugeridas pelo autor, a que mais se adéqua a este estudo de caso único é a formulação de modelo lógico. Os modelos lógicos consistem em combinar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos. Para Yin (2015), a técnica do modelo lógico pode ser considerada outra forma de combinação-padrão e pode ser aplicada ao nível organizacional empresarial, quando se deseja rastrear os eventos que ocorrem em uma organização individual.

Sintetizando, este estudo de caso único da Livraria Cultura partirá do modelo teórico de seis áreas de Cummins et al. (2016), que levantaram *gaps* de pesquisa num contexto de *Omnichannel*. Analisando o contexto de acentuada mudança no varejo, o segmento de livrarias destacou-se por ser um tipo varejo que depende muito de lojas físicas, tem vendas diretas e vem sofrendo com a digitalização de seus produtos e canais. As entrevistas com a Direção e os

gestores comerciais da Livraria Cultura serão transcritas e agrupadas no Banco de Dados do caso. Esse material será triangulado com dados adicionais de fontes primárias e secundárias reunidas pelo pesquisador. A análise de todo esse material vai suportar a estruturação de proposições teóricas e, ao final, elas serão organizadas num modelo lógico.

Quadro 4: Matriz de validação

Objetivo	Teoria	Coleta de dados	Análise
Entender melhor o fenômeno do Varejo <i>Omnichannel</i> e seus efeitos para o modelo de vendas pessoais e gestão de vendas de uma empresa varejista.	Modelo teórico de Cummins, Peltier e Dixon (2016) de Varejo <i>Omnichannel</i> num contexto de vendas pessoais e gestão de vendas.	Dados primários: entrevistas em profundidade com a Direção da Livraria Cultura e <i>Survey</i> com clientes. Dados secundários: notícias de internet que fazem referência à Livraria Cultura, a Pedro Herz e/ou Sergio Herz; Coleta e transcrição de entrevistas de representantes da Livraria Cultura no Youtube; Informações institucionais disponibilizadas no <i>site</i> da Livraria Cultura; Registros cedidos pela organização.	1) Triangulação das fontes primárias com as fontes secundárias; 2) Encadeamento de evidências; 3) Elaboração de proposições teóricas; 4) Estruturação de modelo lógico.

Fonte: O Autor.

4 CASO DA LIVRARIA CULTURA

4.1 Coleta de dados

Nesta primeira sessão do caso da Livraria Cultura, será apresentado o material coletado pelo pesquisador para formar a Base de Dados.

4.1.1 Coleta de dados secundários: informações institucionais

Foram encontrados na coleta de dados de fontes secundárias muitos indícios de que a Livraria Cultura está passando por uma fase de ajuste ao modelo de Varejo *Omnichannel*. A empresa tem 71 anos, é a livraria com maior acervo do País, possui dezoito lojas em oito Estados, e uma delas é a maior loja de livros do Brasil. Por sua relevância no varejo brasileiro, foi determinado que o projeto de estudo de caso da Livraria Cultura será de caso único.

Figura 16: Eva Herz, fundadora da Livraria Cultura



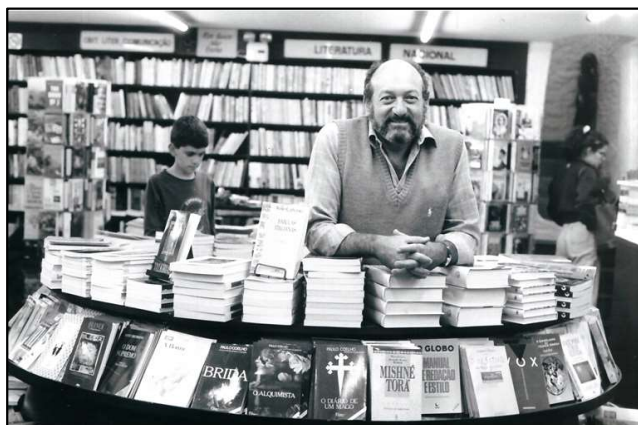
Fonte: Livraria Cultura.

A Livraria Cultura é uma varejista tradicional, fundada em 1947 por Eva Herz e Kurt Herz, que vieram para o Brasil em 1938 deixando para trás a Alemanha nazista. Sentindo a necessidade de começar a ajudar o marido no orçamento familiar, Eva Herz passou a alugar livros em sua própria casa, com os dez livros que possuía, todos em alemão. O sistema de aluguel de livros foi

muito bem recebido pela colônia alemã de São Paulo. Em 1953, Eva montou uma pequena livraria, em um espaço mais amplo dentro de sua casa, na Rua Augusta-SP, e começou a vender livros, em vez de alugar.

Em 1969, Pedro Herz, então com 29 anos, assumiu o comando da Livraria Cultura. Ele já havia desenvolvido experiência na área editorial por ter trabalhado na Editora Abril, Melhoramentos e Livraria Wepf. Foi nesse mesmo ano que a Livraria Cultura se mudou para o Conjunto Nacional em São Paulo, realizando o sonho de sua fundadora.

Figura 17: Pedro Herz assumiu a Livraria Cultura em 1969, com 29 anos



Fonte: Livraria Cultura.

Figura 18: A Roda é um móvel redondo, de madeira, símbolo da Livraria Cultura. Criado por Eva Herz, ele ajuda na exposição dos livros e agiliza a reposição, uma vez que há espaço para colocar livros em estoque em seu interior



Fonte: Livraria Cultura.

Em 1976, Pedro Herz editou o *Livraria Cultura Impressa*, primeiro jornal sobre livros e lançamentos do Brasil. No mesmo ano, a Livraria Cultura abriu três filiais na cidade de São Paulo: na estação São Bento do Metrô, na PUC-SP e na Rua Turiassú.

Nas décadas de 1980 e 1990, a Livraria Cultura tornou-se um ponto de encontro cultural importante. Entre seus clientes estavam escritores, políticos e executivos como Ruy Castro, Lygia Fagundes Telles e Ignácio de Loyola Brandão.

Figura 19: 40 anos da Livraria Cultura em 1987, um espaço cultural importante



Fonte: Livraria Cultura.

Figura 20: A “Roda” de Eva Herz em 1989



Fonte: Livraria Cultura.

Em 1989, a Livraria Cultura contava com 40 colaboradores, sendo 18 livreiros especializados por área. O alto número de livreiros especialistas já demonstrava uma característica importante: o foco em um atendimento personalizado. Nos próximos anos, a Livraria Cultura consolida-se como um espaço de convivência, ponto de encontro e entretenimento.

Figura 21: Torneio de xadrez dentro da Livraria Cultura em 1991



Fonte: Livraria Cultura.

Depois de investir em atendimento e experiência de loja, a Livraria Cultura iniciou um movimento de adição de canais de venda. Em 1990, lançou o *Disk Livros*, um serviço inédito para o mercado livreiro do Brasil na época; a livraria pagava a ligação e realizava a entrega dos livros em até 48 horas para os clientes que fizessem o pedido por telefone. Em 1995, a Livraria Cultura tornou-se a primeira empresa brasileira a vender livros pela internet.

Na primeira década dos anos 2000, a Livraria Cultura seguiu uma estratégia de ampliação de lojas físicas. Primeiro, abriu uma loja no Shopping Villa Lobos em São Paulo e depois, em 2003, fundou sua primeira loja fora do Estado, a Livraria Cultura de Porto Alegre. Em 2004, abriu uma nova loja em Recife; em 2005, em Brasília; em 2006, no Shopping Market Place em São Paulo; e em 2007 construiu a maior loja de livro do Brasil no antigo espaço Cine Astor no Conjunto Nacional em São Paulo. Em 2008, abriu outras duas lojas em *shoppings* de São Paulo: Bourbon Pompéia e Iguatemi Campinas.

Figura 22: Novas lojas da Livraria Cultura no início dos anos 2000



Fonte: Livraria Cultura.

Figura 23: Loja do Conjunto Nacional, a maior loja de livros do Brasil, 2007



Fonte: Livraria Cultura.

Paralelamente ao movimento de expansão das lojas, a Livraria Cultura ampliou o repertório cultural. Em 2003, inaugurou o Cine Livraria Cultura, um cinema especializado em filmes *cult*, que geralmente não tinham espaço nas telas das grandes redes de cinema. Em 2007, no seu aniversário de 60 anos, a

Livraria Cultura lançou a *Revista da Cultura*, de distribuição gratuita. Nesse mesmo ano, a empresa também inaugurou sua aclamada loja de artes e o Teatro Eva Herz, outro sonho de sua fundadora. Consequentemente, a Livraria Cultura passou a oferecer múltiplas opções culturais e de entretenimento no ambiente da loja. Em seguida, o Teatro Eva Herz foi expandido para as lojas do Shopping Iguatemi Brasília, Salvador Shopping, Shopping Curitiba e Cine Vitória-RJ.

Figura 24: Teatro Eva Herz, 2007



Fonte: Livraria Cultura.

Em 2008, ocorreu o primeiro *Vira Cultura* – um importante evento em que as lojas abrem suas portas para atrações musicais e grandes eventos culturais durante um final de semana. Nesse ano, o escritor José Saramago visitou a Livraria Cultura e a definiu como: “Uma catedral de livros. Uma obra de arte”. Em 2010, a Livraria Cultura abriu lojas em Brasília, Fortaleza e Salvador; em 2011, no Rio de Janeiro, Curitiba e uma loja de venda de obras de arte no Conjunto Nacional em São Paulo. Em 2012, a Cultura abriu uma loja focada na cultura *Geek* em São Paulo e formalizou uma parceria com a empresa Kobo, passando a ser a primeira livraria do Brasil a oferecer ebooks e dispositivos para leitura digital.

Figura 25: Loja Geek, 2012



Fonte: Livraria Cultura.

Em seguida, a Cultura abriu outra loja no Rio de Janeiro, porém fora de *shopping*, abrindo sua primeira loja de rua. Depois, abriu em Recife, em 2013 inaugurou uma loja no Shopping Iguatemi em Ribeirão Preto e outra loja no Iguatemi em São Paulo, sua última loja, com espaço para cursos, galeria de arte, espaço *Geek*, terraço e um restaurante. O *design* da loja Iguatemi em São Paulo já recebeu prêmios nacionais e internacionais por sua arquitetura.

Figura 26: Loja Iguatemi, São Paulo, 2013



Fonte: Livraria Cultura.

Nesse mesmo ano, a Livraria Cultura lançou o Cultura em Curso, uma escola de cursos livres. Nos próximos quatro anos, a empresa ampliou a quantidade de eventos em loja e se tornou uma plataforma que recebe concertos, *shows*, palestras, debates, cafés filosóficos, cursos de gastronomia, bem-estar e filosofia, além de noites de autógrafos com importantes escritores e artistas nacionais e internacionais.

Em 2017, a Livraria Cultura completou 70 anos de história no Brasil.

4.1.2 Coleta de dados secundários: notícias de internet

Durante os anos de 2017 e 2018, foram realizadas três coletas de notícias relacionadas à Livraria Cultura na internet para composição de um banco de dados. Privilegiando as publicações com fontes identificadas, de portais reconhecidos, foram coletadas cinquenta e duas notícias entre 2009 a 2018, com os termos “Livraria Cultura”, “Pedro Herz” e/ou “Sergio Herz”.

Após leitura e revisão de todo o material, foram selecionadas e catalogadas quarenta e três notícias de internet e cinco palestras do Sergio Herz no Youtube, que, com as informações institucionais, serviram para compor um quadro geral da Livraria Cultura.

Quadro 5: Banco de dados secundários da Livraria Cultura

Ano	Títulos
2009	• Livraria Cultura vai abrir lojas na Daslu; • Embarque em um passeio que é a cara de São Paulo: cinco endereços com diferentes perfis; • Novo sócio, Livraria Cultura quer dobrar ritmo de expansão.
2011	• Mercado de livrarias sofre nos EUA, mas cresce no Brasil; • Editoras e livrarias se prepararam para chegada da Amazon; • Livraria Cultura investe R\$7,5 milhões para abrir duas lojas no Rio; • Livrarias deixam livros de lado e lucram com passagens e lazer; • Livraria Cultura terá duas filiais no Rio, uma delas com sala de teatro, ainda este ano; • BNDES aprova R\$31,7 milhões para Livraria Cultura.
2012	• Amazon to take on Brazil's ecommerce jungle; • Case Livraria Cultura: como atrair cliente para loja? • Livraria Cultura lança leitor digital Kobo Touch por R\$400 no Brasil; • Leitor de livros digitais Kobo chega ao Brasil por R\$399.
2013	• Amazon enfrenta obstáculos para lançar Kindle no Brasil; • Desoneração de e-readers? Só em sonho... • Pedro Herz, o vendedor de livros da Livraria Cultura; • O livro de papel parece ter mais futuro hoje do que ontem.

Ano	Títulos
2014	• Sob pressão, livrarias reinventam seu negócio; • A equação da Livraria Cultura; • A difícil tarefa de profissionalizar a Livraria Cultura.
2015	• O calvário dos <i>e-books</i>.
2016	• A reinvenção das redes de livrarias; • Sergio Herz, CEO da Livraria Cultura.
2017	• Livraria Cultura, há dois anos no vermelho, renegocia com fornecedores e demite funcionários; • Crise nas livrarias: insistindo no erro até encontrar o fracasso; • Líderes em livros migram para a web; • Inteligência de Mercado: traçando a linha de consumo do cliente; • Case Livraria Cultura: em busca de um novo modelo; • Livrarias enxugam operações por crise e “efeito Amazon”; • Livraria Cultura começa a vender pela Via Varejo; • Livraria Cultura quer dobrar fatia do <i>e-commerce</i> no faturamento da rede; • Cultura passa a vender livros pelos sites da Casa Bahia, Pontofrio e Extra; • Para livreiro, cultura não precisa de ministério; • Experiência não paga a conta, diz presidente da Livraria Cultura; • Livraria Cultura compra Fnac no Brasil de olho em terreno digital; • Integração de Cultura com Fnac começa a sair do papel; • Pedro Herz conta a história da Livraria Cultura a mais charmosa do Brasil; • Dono da Livraria Cultura encara mercados de eletrônicos; • Livraria Cultura compra <i>e-commerce</i> de livros Estante Virtual; • Por que a Cultura comprou a Estante Virtual? • Livraria Cultura compra a Estante Virtual, a Uber dos livros usados do Brasil.
2018	• Reestruturação do <i>e-commerce</i> da Cultura/Fnac; • Supermercado: tecnologias transformam experiência do consumo; • Mercado editorial brasileiro fechou 2017 com queda no faturamento.

Koike (2009) noticiou que a Livraria Cultura abriria uma loja na Vila Daslu em São Paulo. O novo espaço teria uma metragem de apenas 360 m², bem inferior a suas unidades que em média possuíam 3.000 m². Segundo Sergio Herz, então Diretor de Operações da Livraria Cultura: “estamos estudando novos modelos porque temos a consciência de que existe uma limitação no Brasil para abrir muitas livrarias de grande porte”. A abertura da loja na Vila Daslu iria ao encontro da estratégia da Cultura de ter negócios em públicos específicos. A empresa havia colocado livrarias nos eventos da Fashion Week, Casa Cor e

HSM com produtos especializados. Na época, a empresa tinha oito lojas em São Paulo, Campinas, Porto Alegre, Recife e Brasília e um faturamento de R\$230 milhões.

No mesmo ano, o portal G1 (2009) publicou que a Livraria Cultura tinha aberto sociedade com o fundo de investimentos Capital Mezanino. Para Pedro Herz, a participação acionária do fundo daria fôlego suficiente para a Cultura dobrar seu ritmo de expansão: “nós estávamos abrindo uma loja por ano, mas agora vamos abrir duas a cada ano”.

O portal IG (2011) notificou que o mercado de livrarias sofria nos Estados Unidos, mas no Brasil estava crescendo. Para o presidente da ANL, para as grandes redes, o momento era muito bom. O Brasil tinha uma classe C expandindo financeiramente, o que acarretaria mais consumo de cultura. Além do momento econômico favorável, a reportagem destacava que, diferente dos Estados Unidos, no Brasil os *e-books* não haviam causado impacto significativo. Pedro Herz afirmou na época que: “Quem não lê, certamente não lerá. Já quem lê, vai poder escolher a mídia que quiser. O problema é a concorrência com o livro, não o formato. Há um volume muito grande de coisas sendo oferecidas para entretenimento – jogos, cinema, música”.

A primeira reportagem encontrada com o nome de Sergio Herz como presidente da Livraria Cultura foi a edição da *Veja*, de 20 de maio de 2011. Nessa reportagem, Honorato (2011) noticiava a “chegada da Amazon no Brasil”, com a disponibilização de 5.000 livros em formato eletrônico em língua portuguesa, número superior ao que Saraiva e Cultura tinham na época. Sergio Herz afirmou na época que: “estamos criando novos modelos de distribuição digital de conteúdo. Um deles é o livro-aplicativo, que pode ser baixado na Apple Store, e, em breve, na versão Android”.

Outra notícia do portal IG (2011, setembro) retratou o esforço de algumas livrarias para diversificar seu portfólio de produtos. Para a repórter Gazzoni, os livros estavam perdendo espaço nas prateleiras e nos *sites* das principais livrarias brasileiras, para produtos como CDs, eletroeletrônicos, passagens aéreas, revelação de filmes e até materiais esportivos. No *site* da Fnac havia ofertas de celulares, *tablets*, *games*, *notebooks*, câmeras digitais, aparelhos *blu-ray* e GPS. Nenhum livro estava entre os anúncios de destaque.

A Saraiva fez parceria com a Netshoes para vender material esportivo e a Livraria Cultura estava oferecendo peças de teatro com algumas unidades. Para Sergio Herz: “o consumidor de livros gosta de ir na loja. Eles querem um ambiente de lazer e atendimento especializado. Não acho que o livro vai sumir. Mas vamos nos preparar para atender o cliente como ele quiser”. Conforme noticiado por Gazzoni (2011), a venda livros era responsável por 68% do faturamento da Livraria Cultura em 2011, mas a empresa vinha realizando testes de diversificação. Além dos teatros, a empresa criou a Cultura Viagens, que vendia pacotes turísticos de passeios culturais e um cartão de presente de *e-books*.

Também foi anunciado pelo portal G1 (2011, novembro) que a Livraria Cultura estava abrindo lojas no Rio de Janeiro. Pedro Herz afirmou que as lojas do Rio de Janeiro teriam a mesma identidade das outras onze lojas em São Paulo, Brasília e Salvador. Para o repórter Abos (2011), a identidade da Cultura tem mais a ver com a atmosfera acolhedora do que com o tamanho de loja:

Estantes abarrotadas de livros, DVDs e CDs, de diversos assuntos e nacionalidades. Sofás, poltronas e pufes estrategicamente espalhados pela loja aconchegam aqueles que querem degustar a mercadoria, sem compromisso. Mais do que uma loja, a Cultura é uma espécie de praça pública moderna, onde bate-papos podem ser embalados por shows gratuitos de música ou trocados por saraus literários e palestras com escritores. Herz dá sua contribuição para formar leitores, mais do que consumidores.

Pedro Herz enfatizou novamente para o repórter Abos (2011) sua preocupação mais com os leitores do que com tecnologia:

[...] A pergunta mais importante não tem nada a ver com digital e analógico. É: teremos mais leitores? Ninguém expandiu o dia, que continua a ter as mesmas vinte e quatro horas. Muitas vezes me pergunto se as pessoas querem mesmo essa velocidade toda. Com o bombardeio de coisas a fazer, fazemos tudo em fatias menores. Ler é uma atividade solitária. Requer concentração, sossego.

A última notícia relevante de 2011 da Livraria Cultura é da edição de novembro da revista *Exame*. Nessa reportagem, foi informado que o BNDES havia aprovado um financiamento de R\$31,7 milhões à Livraria Cultura para apoiar o plano de investimentos da varejista. Esses recursos, de acordo com o

BNDES, representavam 69% dos custos dos projetos de modernização e abertura de novas lojas da livraria. Todas as novas lojas seguiriam o modelo *megastores* e teriam lojas âncoras de *shopping*, como o Ponta Negra em Manaus e o Riomar em Recife.

Encontrou-se também uma entrevista de Sergio Herz no Youtube (Mundo do Marketing, 2012) sobre como atrair clientes para a loja. Nela, o presidente da Livraria Cultura relatou que o varejo, principalmente o físico, passava por uma grande transformação e precisava se reinventar. O cliente era dinâmico. Havia dias em que ele estava sem tempo para se deslocar e outros em que ele não estava com pressa. Se ele visse um preço na internet e resolvesse comprar na loja, mas encontrasse um preço diferente ou fosse mal atendido, ele não voltaria. Para Sergio Herz, a Livraria Cultura oferecia canais diferentes e a experiência deveria ser boa em todos:

Se o cliente quiser comprar *online*, ótimo. Se quiser comprar no físico, os preços são iguais. Não há diferenciação. Assim o cliente passa a confiar em sua marca e em seus múltiplos canais. Ele não fala que na Cultura só é bom comprar na loja física. A empresa é uma provedora de soluções para estes clientes, independente do canal (Mundo do Marketing, 2012).

Além dessa palestra, foram encontradas notícias de internet que informavam a parceria da Livraria Cultura com a empresa Kobo. O portal R7 (2012, novembro 26) publicou que a Livraria Cultura dava sua largada na corrida dos livros digitais no Brasil.

Figura 27: Leitor de livros digitais Kobo chega ao Brasil por R\$399



Fonte: R7 Notícias.

A empresa anunciava a chegada do aparelho Kobo às prateleiras de suas lojas, numa parceria com uma livraria digital canadense, principal concorrente da Amazon. Reiterando as falas do pai, Sergio Herz afirmou, conforme reportagem de Alcantara (2012), na época: “Não existe briga entre *e-book* e o livro físico. O cliente pode ter os dois. O que gente quer é que o brasileiro leia mais. O mercado ainda é pequeno, faltava uma solução completa”.

Pela TV Shopping (2013, janeiro), Sergio Herz deu uma entrevista mencionando publicamente, pela primeira vez, o termo *Omnichannel*. Quando questionado sobre o porquê de a Livraria Cultura não recorrer ao sistema de franquias para crescer, Sergio respondeu:

[...] a gente já estudou isso, mas a franquia no Brasil, por legislação, tem empresas diferentes. Em cada loja você trabalha com instituições diferentes, e com isso você perde toda aquela integração multicanal ou relacionamento *Omnichannel* – algo que se fala muito hoje em dia; comprar num canal web e retirar na loja, trocar em qualquer loja, a empresa ser uma só. Com franquias não se faz isso, ela é um limitador para esse consumidor completamente conectado, que está comprando em sua casa e quer retirar na loja ou que está passando na rua e entra numa loja para fazer uma troca rapidamente. Como as empresas são completamente diferentes, têm donos diferentes, pessoas jurídicas diferentes com relações comerciais de compra e venda, não são se consegue ter uma empresa única.

Tuon (2013), em três notícias diferentes, informou as dificuldades dos *e-books* no Brasil em 2013. Em fevereiro, a *Veja* demonstrou como a Amazon estava com dificuldades para lançar o Kindle no Brasil porque o movimento tardio de produção de livros digitais no País prejudicou a adesão dos consumidores ao *e-reader*. Além disso, os clientes pareciam optar por ler os livros em dispositivos multifuncionais, como os *tablets*, e não em dispositivos dedicados como o Kindle. O Brasil não dispunha de tecnologia suficiente para produzir os produtos com preço competitivo. Um exemplo da produção nacional foi o Alfa, da Positivo, que chegou às lojas custando R\$800,00 – valor suficiente para comprar um modelo de *tablet* de 7 polegadas, na época. Em setembro, a revista *Exame* notificou que, depois de um início espetacular, o crescimento da venda de *e-books* nos Estados Unidos, mercado considerado um laboratório de experiências digitais, perdeu fôlego. Quase metade dos livros comercializados nos Estados Unidos, na época, era via internet. No entanto, apenas 23% dos

americanos liam livros eletrônicos em 2013. Para o repórter, a leitura digital não acompanhou na mesma velocidade o hábito de comprar livros pela internet. A previsão mais aceita entre os especialistas da época era a convivência, e não a substituição, dos *e-books* e os livros em papel. Sergio Herz afirmou nessa reportagem, feita por Furlan e Stefano (2013), que: “O livro digital será parte do negócio, não todo ele. É provável que não tenhamos de explicar aos nossos netos o que são os livros de papel – nem o prazer que temos ao lê-los”. No ano de 2013, os *e-books* representavam 3,7% das vendas da Livraria Cultura.

Figura 28: Palestra de Sergio Herz em 2013



Fonte: Youtube.

Sergio Herz participou como conferencista do Congresso E-Commerce Brasil Experiência do Cliente (2013, julho) para apresentar o *case* Livraria Cultura. Nesse evento, ele afirmou que o Varejo, para atrair público, na década de 1980, precisava abrir lojas. Entretanto, agora, as lojas estão nos bolsos e nos *tablets* dos clientes. Isso gerou um grande problema: o que fazer com as lojas físicas?

As lojas físicas vêm se tornando um *showroom*. Muita loja física nem tem operação *online*. E essas lojas físicas fazem propaganda e *marketing* para os varejistas *online*. Então os varejistas *online* se beneficiam das lojas físicas. Quantas vezes

nós não fomos até a loja física e depois compramos *online*, em empresas diferentes? Então hoje existe um grande desafio que é fazer a loja física se tornar algo atrativo. Algo que valha a pena para o consumidor. Os varejistas puramente *online* eles têm centros de distribuição em lugares com custos bastante atrativos, às vezes com incentivos fiscais. Eles têm nível de automação muito alto então não empregam muita gente. A loja física depende de um ponto físico caro, e depende de gente. Loja física sem gente não vai. Gente bem treinada, gente à disposição. Porque abrir uma loja física sem gente bem treinada você queima o filme. Você manda o seu cliente para a internet mais rápido ainda. Os pontos são caros. A mão de obra todo mundo sabe que está cada vez mais difícil aqui no Brasil. Então existe uma incoerência. E nós ensinamos ao nosso consumidor que comprar na loja física custa mais caro. Você vai até a loja física num *shopping* e paga o estacionamento. Você tem custos diferentes na loja física. E nós ensinamos isso com o tempo. Criou-se a briga entre canais e os preços são muito diferenciados. O cliente está muito acostumado. Mas, com as ferramentas que existem hoje, você vai na loja física e compra onde quiser.

O case da Livraria Cultura foi apresentado em um modelo de negócio multicanal, que não vende produtos, mas que oferece grandes experiências que conectam e aprimoram um círculo virtuoso. Sergio Herz também afirmou que:

Uma loja da livraria cultura hoje tem 150 mil SKUs (Código identificador atribuído a um item armazenado estoque) e em média 8,7 milhões de títulos de livros nos canais *online* e digital. As lojas dão acesso a uma grande diversidade de títulos e experiências por meio de: *shows*, concertos, noites de *jazz*, cafés filosóficos, noites de autógrafo, palestras, cursos, viagens e gastronomia. A loja tem que ser um ponto de cultura e um *hub* de experiência. É “terceiro lugar” que você gosta de estar, como o Starbucks nos Estados Unidos, um conceito interessante que tentamos fazer com as nossas. Em 2012, com 16 pontos de venda, fizemos 4.000 eventos. Temos lojas em 8 Estados, não somos uma rede muito grande, mas fazemos em média de 3 a 4 eventos por dia (E-commerce Brasil, 2013).

Em agosto de 2013, Pedro Herz deu uma entrevista para a revista *Exame*, contando sua trajetória na Livraria Cultura. Nessa reportagem, Aranha (2013), noticiou que a Livraria Cultura, segundo afirmação de Pedro Herz, vendia *e-books*, mas que o livro em papel existiria por muito tempo: “a tecnologia está obrigando as livrarias a se reinventar, mas o negócio não irá morrer”. De acordo com o fundador da empresa, as vendas *online* correspondiam a 18% das vendas da Livraria Cultura, e a previsão para 2013 era de R\$421 milhões: “Até 2018

acredito que as receitas da Livraria Cultura terão superado a marca de meio bilhão de reais. Teremos musculatura suficiente para entrar na bolsa”.

Scheller (2014, maio), publicou uma notícia afirmando que as livrarias estavam passando dificuldade no Brasil: Fnac conseguiu ter um pequeno lucro operacional em 2013, apesar da queda de 1% nas vendas. A Saraiva viu a receita crescer 12%, mas as despesas recorrentes levaram a operação de livrarias a um prejuízo de R\$16 milhões em 2013. A Livraria Cultura faturou R\$450 milhões em 2013, um crescimento de 10%, mas o ritmo de expansão caiu cerca da metade do ocorrido em 2012. Sergio Herz afirmou na época:

A Cultura vai investir R\$8 milhões em novo *e-commerce* que deverá estreiar ainda no primeiro semestre. Tínhamos duas inaugurações de lojas físicas previstas para este ano, mas a rede pretende empurrar a expansão para 2015. Nosso objetivo é crescer muito no *online*.

Em outra reportagem, Bernardes (2014) publicou que a Livraria Cultura nunca havia faturado tanto em sua história. Sergio Herz afirmou que: “Até o fim do ano, 20 milhões de pessoas terão passado em nossas 19 lojas espalhadas pelo Brasil e 60 milhões de internautas terão visitado nosso *site*. Espero fechar o ano faturando R\$520 milhões”. O executivo também disse:

Não vendemos somente livros. Proporcionamos experiências. Quem visita a loja do Conjunto Nacional pode assistir a uma peça de teatro, ir ao cinema, comprar *tablets*, câmeras fotográficas estilo Polaroid, discos de vinil, capinhas de celular, tomar um café expresso, ver bonecos de super-heróis em miniaturas e até dar de cara com o ator Dan Stulbach antes ou depois das gravações – no teatro dentro da loja – do seu programa de rádio semanal. A lista é extensa. Nossas lojas físicas têm uma estratégia parecida com a do Starbucks.

Sergio Herz também afirmou que é provável que a Livraria Cultura não se sustente somente vendendo livros. Eram mais de 9 milhões de produtos que a rede oferecia em 2014. Para o Presidente da Cultura dava para ganhar dinheiro com tais mercadorias no físico e no virtual. No entanto, na época da reportagem, 75% dos R\$450 milhões vendidos pela Cultura em 2013 vieram das lojas físicas.

Sergio Herz participou novamente como conferencista do Congresso E-Commerce Brasil e falou a respeito da Experiência do cliente 2.0, *Omnichannel* e o futuro das lojas físicas. Sergio mencionou:

Em 94 começou a internet comercial e esse mundo mudou muito desde 94. As lojas se tornaram onipresentes, passando a estar no bolso das pessoas, nos *tablets*, na casa das pessoas, 24 horas por dia. Isso faz a gente perguntar qual o papel da loja física. Na nossa realidade brasileira, principalmente nas grandes cidades, os pontos são cada dia mais caros. Percebemos isso no preço dos imóveis, no preço dos aluguéis, e isso faz com que surja uma pressão de custos bem grande. A loja física é burra. Ela não conhece o cliente. A gente só conhece o cliente quando ele faz uma transação ou quando se identifica com o vendedor. Na loja virtual eu coloco um *cookie* na sua máquina e eu fico te monitorando o tempo inteiro. A loja virtual é muito mais inteligente, ela dá muito mais dados sobre os clientes. A loja física não tem frete grátis, ela tem estacionamento caríssimo dos *shoppings*, tem trânsito, tem insegurança. A loja física precisa de vendedores. Não é fácil este tipo de gente. Ninguém escolhe a profissão de vendedor de loja. Vendedores de lojas são uma opção temporária, que as pessoas vão para passar o tempo, ajudar a pagar a faculdade. Então a rotatividade é alta. Mas o cliente que está lá, ele interage com essas pessoas. A loja virtual está operando hoje em centros de distribuição que são normalmente escolhidos a dedo, em lugares que têm incentivo fiscal, custos muito mais baixos, com profissionais que não tem que lidar com o público no dia a dia. Não é fácil lidar com o público dia a dia. Um vendedor não pode estar mal-humorado. Ele é o representante da sua marca naquele momento da verdade. Se um consumidor entra na sua loja física e você não dá esse atendimento, ele não volta mais, simplesmente porque ele tem muita opção (E-commerce Brasil, 2014).

Sergio também destacou alguns desafios da integração de canais:

A gente está fazendo uma integração muito pesada do físico com o virtual. Para o futuro da loja física, essa integração precisa existir. E para ter essa integração você precisa ter a questão operacional e logística extremamente forte e isso é um gargalo no Brasil. Por exemplo, em abril eu tive que parar de vender no *site*. Tive que parar de fazer promoção porque eu tinha 20 mil entregas com problema de atraso, graças a greve nos correios. Eu tive que tirar o *site* do ar e parar tudo. Também temos a necessidade de desenvolvimento das lideranças e aprimoramento das competências. Eu costumo brincar que o varejista tradicional tem um departamento de compras com 50 compradores que ficam pedido de fornecedores. Empresas como a Amazon e o Ebay tem 50 engenheiros e um comprador. É com isso que estamos competindo. Então a cabeça das pessoas tem que mudar, elas têm que desenvolver habilidades diferentes para competir nesse mundo (E-commerce Brasil, 2014).

O executivo reiterou pontos que vinha assinalando há anos:

Como a gente entende a loja física? A gente acha que a loja física não é mais um lugar para se comprar. É um lugar de

entretenimento e cultura. Um lugar que você gosta de ir. Vemos como um *hub* de cultura e entretenimento. Temos de tudo acontecendo nas nossas lojas. Temos seis teatros, 11 auditórios e três lojas livres para receber esse tipo de evento. E tudo isso para fazer o ponto físico se tornar algo mais interessante para que o cliente não vá embora e compre *online*, que é muito mais fácil. O café nas livrarias é algo já vem de muitos anos. Em nossa loja do Shopping Iguatemi temos o restaurante Maní, considerado um dos melhores restaurantes do mundo, dentro da nossa loja. É o varejo que traz um restaurante de ponta para dentro da loja. Outra ação que temos é para o mercado infantil. Como as crianças têm que sair de casa com os pais, nós teremos um *playground* de 300 metros quadrados ao ar livre para elas brincarem, até o final do ano. Uma coisa que a gente inventou, que já tem em 5 ou 6 lojas, são cozinhas. Temos curso de culinária durante a semana em nossas lojas. Obviamente que a gente faz acordo com os *chefs* autores dos livros e todo mundo que vem nesse curso compra o livro e compra um acessório.

Ano passado fizemos 4 mil eventos em 19 lojas. O nosso principal evento é o “Vira Cultura”, um evento que dura 35 horas. Abrimos nossa *flagship* aqui em São Paulo às 9 horas da manhã do sábado e fechamos às oito horas da noite domingo. Em julho do ano passado a gente fez 200 atrações diferentes nessas 35 horas. Foram 500 artistas e um público de 59 mil pessoas em apenas 35 horas. Existe também um canal complementar que é a nossa revista impressa. Levamos conteúdo para o nosso cliente tanto mundo físico quanto virtual. Temos a nossa rede de teatros e uma sala de cinema. Começamos a oferecer cursos pagos e cursos de educação continuada para trazer os nossos clientes para a nossa loja, conhecer gente nova, adquirir conhecimento. Trabalhamos também com livros digitais. Assim você cria experiências que não dá para fazer *online*. Transforma a loja física num ponto de venda extremamente importante e valioso para o cliente. E, por final disso tudo, se você gosta do atendimento, gosta do que está acontecendo lá dentro, você até acaba comprando alguma coisa. A loja física é a embaixada da sua marca. As pessoas que estão lá são convidadas e os seus vendedores são embaixadores da sua marca. Esse é o grande desafio do varejo. Gerar uma experiência muito relevante para o cliente gostar da sua marca. Onde ele vai comprar, se é canal físico, se é virtual, via *twitter* ou *download*, isso tanto faz (E-commerce Brasil, 2014).

Por último, Sergio Herz destacou pontos sobre comportamento de consumo de seus clientes:

Temos aqui uma pesquisa interna que diz que 26% dos nossos clientes representam quase 70% do nosso faturamento. Um cliente do grupo 1 representa 18 clientes do grupo. E estes clientes são multicanais. Ele gosta da nossa empresa, ele interage com a nossa empresa de todos os jeitos. Um cliente que compra nos dois canais, ele gasta em média seis vezes mais do que um cliente que compra em um canal apenas. O que a gente

faz para tratar esses clientes? As redes sociais viraram uma central de atendimento de qualquer loja. Hoje o cliente não faz mais uma reclamação. Ele coloca no Facebook, no Twitter, no reclame aqui. Então um cliente hoje, com uma mesma reclamação, acessa pelo menos quatro ou cinco canais diferentes. E a empresa tem de estar preparado para lidar com isso. Nós temos um índice de 70% de respostas nas redes sociais, sobre questões diversas. O mercado trabalha com 53%. Se você quer ter relevância para seus clientes no mundo físico e virtual, você tem que ter uma política de ir atrás deles. Para reclamação temos um SLA de responder 100% das reclamações do Facebook em até duas horas. Isso é uma estrutura necessária para qualquer empresa hoje. Tudo isso porque, se a loja física não tiver esse tipo de acompanhamento, ela vai fechar. Ela “queima o filme” da sua marca. Eu sou bastante radical nesse sentido, porque para vender hoje você não precisa de loja (E-commerce Brasil, 2014).

Abdallah (2015) publicou uma matéria extensa sobre a Livraria Cultura e seu processo de profissionalização. Foi destacado que a rede possuía 19 lojas, espalhadas por oito Estados, 2 mil funcionários e meio bilhão de faturamento, e era um ícone que se tornou referência no ramo.

Figura 29: Duas gerações: Sergio, o filho e atual CEO, e Pedro, o patriarca e primeiro herdeiro da Livraria Cultura



Fonte: Época Negócios.

Na reportagem, Abdallah (2015) destacou que, apesar das dificuldades, a profissionalização da Livraria Cultura avançou. Até 2009, Pedro era o CEO, Sergio o responsável pelo financeiro e operacional, e Fabio Herz, pelo marketing e comercial. Havia uma única executiva que não era da família,

na área de TI. As atribuições de cada um não eram definidas à risca, tampouco havia agendas fechadas para reuniões. A maioria dos processos decisórios acontecia em colegiado.

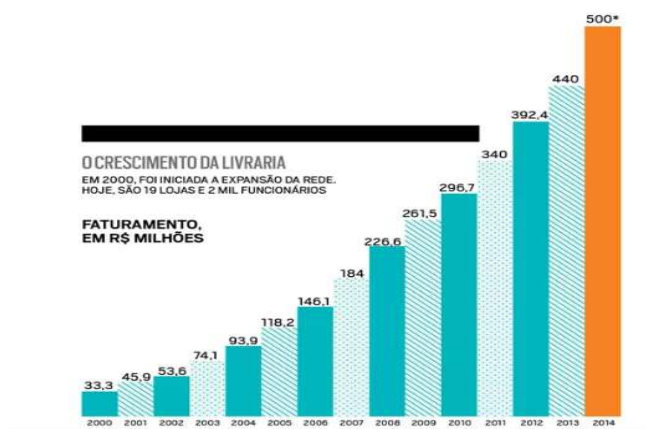
As transformações começaram com a entrada de uma gestora de investimentos, que comprou 25% da empresa. Como primeira medida, Pedro Herz decidiu se afastar do dia a dia do negócio. Sergio Herz assumiu como CEO, em seu lugar, e montou uma Diretoria com a maioria de executivos do mercado. O outro irmão continuou até 2012, quando deixou de trabalhar na empresa. As decisões passaram a ocorrer em reuniões com horários e pautas definidos.

Figura 30: O primeiro time de Sérgio, formado entre 2012 a 2014



Fonte: Época Negócios.

Figura 31: O crescimento da Livraria Cultura entre 2000 a 2014



Fonte: Época Negócios.

Carrenho (2016) noticiou que Sergio Herz foi listado entre os trinta e quatro melhores CEOs do Brasil da Forbes Brasil. Nessa mesma entrevista, ele destacou que o *e-commerce* seria a “espinha dorsal” da estratégia de crescimento da Livraria Cultura nos próximos anos:

Estamos no comércio eletrônico desde 95. Já temos bastante experiência nisso. Hoje o foco da Livraria Cultura é um crescimento muito mais agressivo no *e-commerce*, que vem crescendo. Este ano iniciamos com um crescimento de 20% em cima de 2015, mesmo em crise, e queremos focar cada vez mais em melhorar a experiência que temos no ponto físico. Quer dizer, hoje a estratégia da Livraria Cultura está baseada em menos loja física com mais experiência, muito mais serviço, mais valor para o cliente, porque partimos do princípio que o cliente não precisa mais ir para a loja física para comprar um produto. A loja está dentro do *smartphone* dele. Ele vai para a loja por outro motivo.

A revista *Forbes Brasil* ainda fez menção ao fato de que, para Sergio Herz, o espaço físico das livrarias deve ser dirigido para o incentivo à experiência cultural, instrução e relacionamento, não só para vendas.

O ano de 2017 foi aquele em que mais notícias foram publicadas sobre a Livraria Cultura. Parte delas apresentaram dados alarmantes sobre a situação financeira da empresa. Belém (2017) noticiou que leitores da Livraria Cultura em São Paulo reclamaram do atendimento. Isso deve ter acontecido nas lojas físicas

pela redução de funcionários, que passou de 2.000 para 1.400, e no *online*, de que os livros estavam demorando muito para chegar. Para Belém (2017), autor da matéria, a Livraria Cultura foi vítima da crise econômica geral, que empobreceu brasileiros, notadamente os de classe média e os que estavam emergindo para a classe média e da crise do livro. Dyniewicz e Scheller (2017) noticiaram que, desde 2000 e, principalmente, a partir de 2008, a Livraria Cultura vinha ampliando sua rede, mas, com o avanço dos custos e a falta de atualização dos preços de livros, as margens da rede começaram a ficar apertadas. Segundo Sergio Herz:

Os gastos da empresa com energia aumentaram, só no ano passado 40%, o IPTU aumentou 35%. A Livraria Cultura fechou duas lojas menores no Conjunto Nacional e reduziu seus escritórios de três andares para um, demitindo mais de 800 funcionários.

Numa entrevista feita por Wilner e Santos (2017), intitulada “Em busca de um novo modelo”, Sergio Herz explicou as raízes das dificuldades da Livraria Cultura:

Estamos ganhando *market share*, mas o mercado está encolhendo. O varejo passa por um movimento disruptivo, em que ninguém precisa mais ir à loja física para comprar algo. Com a crise no Brasil, o cenário é um pouco pior: você precisa ter uma loja bonita, em um ponto caro, com gente preparada, e competir com um depósito em Tocantins, com subsídio fiscal. Como se faz isso? Não faz: a conta não fecha. Fora a competição de preços na internet, temos uma economia indexada: o aluguel aumenta todo ano pelo IGP-M, há os dissídios de sindicato, aumento de IPTU. Temos de colocar tudo isso na conta sem poder repassar o preço.

Figura 32: Entrevista de Sergio Herz na GV-executivo



Fonte: RAE Publicações.

A revista *Exame*, pelo Estadão Conteúdo (2017) publicou que as livrarias brasileiras estavam enxugando suas operações por causa da crise e do “efeito Amazon”. A Fnac anunciou a busca por um parceiro no Brasil, pois seus resultados estavam abaixo do esperado. A Saraiva reduziu sua aposta em livros e ampliou os espaços para tecnologia, *games* e aluguel de áreas para cafés. A Livraria da Vila diminuiu o tamanho de suas lojas no Shopping Cidade Jardim em São Paulo, de 2,5 mil m² para 400 m². E a Livraria Cultura viu sua receita cair em 17%. Em entrevista dada a Almeida (2017), Sergio Herz disse que experiência não paga a conta. A reportagem publicou que a Livraria Cultura estava no vermelho desde 2012 e só tinha perspectivas de voltar a lucrar em 2018. Sergio Herz mencionou que a sua proposta para o futuro era usar da tecnologia para inovar:

[...] levamos a precificação dinâmica que já existe na internet para o mundo físico. A ideia é fazer com que o cliente confie no ponto de venda, em vez de pensar que na internet ele vai encontrar mais barato. A loja física não pode mais dizer não. Toda vez que a loja diz que não tem um produto, ou que não consegue equiparar o preço, é criada uma fricção.

Em outro ponto, Sergio Herz destaca a mudança drástica no papel da livraria:

Antigamente, a pessoa vinha na livraria para descobrir algo que ela não sabia. Hoje ela sabe. O desafio da livraria, e especialmente do ponto de venda físico, é fazer com que essa pessoa descubra algo novo. Hoje a área que mais cresce na

Livraria Cultura é a de inteligência de mercado. Estamos contratando mais estatísticos, economistas e engenheiros do que outras profissões tradicionais. É uma ruptura bastante grande na empresa.

Por último, ele também assinalou para Almeida (2017) o impacto da concorrência no *e-commerce* sobre os resultados:

O consumo das famílias brasileiras caiu 5% em termos reais. Se colocar a inflação a queda é de 15%, que é mais ou menos o que caiu nosso mercado. Outra coisa importante foi a competição de preço que o *e-commerce* trouxe para o mercado, que acentuou a queda no faturamento. O consumidor está muito atento e criterioso em relação a preço. Hoje, se o varejista priorizar a margem de lucro, ele vai vender muito pouco. Se ele privilegiar promoções, as vendas aumentam. O desafio é como vamos conviver com margens menores. A loja virou cara. Ela deixou de ser venda e virou experiência. Só que eu vivo do quê? Eu não vivo de experiência. Experiência custa caro. Eu não posso depender das lojas no futuro. Loja para mim é marca, não lucro. O lucro vai vir do *online*, da área de inteligência que captura tudo. O cliente só vai na Cultura quando em tempo livre, mas se ele não tiver tempo, ele vai comprar do mesmo jeito.

Outra parte das notícias de 2017 retratou os esforços da Livraria Cultura de cumprir a estratégia de Sergio Herz de incrementar as vendas de *e-commerce*. O *Diário Comércio Indústria e Serviços* (2017) noticiou que a Livraria Cultura esperava chegar em R\$380 milhões de faturamento, empatando com os valores de 2016, números, no entanto, aquém dos registrados em 2014, quando a rede ainda mantinha um ritmo de crescimento ano a ano. Sergio Herz disse: “queremos duplicar a participação no *e-commerce* em nossas vendas, de 30% para 60%”. Em maio, a *Publishnews* (2017) relatou a parceira da Livraria Cultura para venda de livros no *marketplace* do grupo, nas marcas Casas Bahia, Pontofrio e Extra. Meses depois, o jornal *Estadão* (2017) anunciou a parceria da Livraria Cultura com o Mercado Livre, o maior *marketplace* da América Latina.

Um último grupo de notícias da Livraria Cultura relata duas ações inesperadas da empresa. Foi anunciado pela revista *Exame Hoje* (2017, julho) que Sergio Herz daria uma entrevista franca sobre a enxurrada de problemas da empresa fundada há 70 anos, no prejuízo desde 2012, uma livraria que dava como certo mais um ano no vermelho em 2017, e que ainda assim anunciou a compra da operação da empresa francesa Fnac no Brasil. De 17 lojas, a Livraria Cultura passou a ter 29. A operação teria custo zero para a Livraria Cultura, que ainda

receberia R\$150 milhões da Fnac. A verba ajudaria a cobrir o fluxo de caixa negativo das duas empresas e a dívida da Cultura com bancos, que estava próxima de R\$60 milhões. Com o negócio, a Cultura adquiriu os direitos de utilização da marca Fnac no Brasil, que ainda será vista por um tempo no Brasil. Laporta (2017) noticiou que, para Sergio Herz, “o negócio vai permitir a Cultura diversificar suas atividades com produtos tecnológicos, criando valores e sinergias”. Pedro Herz, numa entrevista dada a Alves Jr. (2017), disse que encarava com leveza as transformações de suas lojas em nome da continuidade: “Os eletrônicos são o ponto forte da Fnac, representam um mundo desconhecido para nós, mas também aprendi a vender CDs e DVDs quando o mercado exigiu”.

Outras notícias de dezembro destacaram que a Livraria Cultura comprou o *e-commerce* de livros Estante Virtual. Agostini (2017) notificou que a Livraria Cultura comprou o *marketplace* de livros, que possuía quatro milhões de clientes cadastrados e 17,5 milhões de livros vendidos. Sergio Herz afirmou na época que: “as práticas da Estante convergem com os valores da Cultura, uma empresa que começou justamente alugando livros novos e usados, como quis minha avó, Eva Herz”. Segundo a reportagem, o acordo significa uma chance de elevar a escala, aprimorar a distribuição e fortalecer sua atuação na internet. A Livraria Cultura projetava um aumento de 60% nas transações *online* nos próximos dois anos.

Carrenho (2017, dezembro) publicou que a Livraria Cultura, apesar da parceria com Via Varejo, não possuía uma plataforma de *marketplace* aberta a outros varejistas. A aquisição da Estante Virtual permite que a Livraria Cultura dê um salto e, após um período de integração, tenha uma excelente plataforma de *marketplace* para competir com Amazon, Submarino e outros nesse modelo de negócio. Além disso, mais do que aumentar as vendas, a reportagem destaca a oportunidade da Livraria Cultura de aumentar o controle da relação com os consumidores. Afinal, quando um leitor comprar um livro de uma livraria independente no futuro *marketplace* da Livraria Cultura, toda relação comercial com ele ficará sob o controle da nova rede de livrarias, inclusive com seus dados e hábitos.

4.1.3 Coleta de dados secundários: Registros Organizacionais

No material cedido pela empresa, a Livraria Cultura é apresentada como um “ecossistema”.

Figura 33: Novo Ecossistema da Livraria Cultura



Fonte: Livraria Cultura.

Esse ecossistema foi ampliado com as aquisições da Fnac e Estante Virtual.

Figura 34: Novo Ecossistema da Livraria Cultura



Fonte: Livraria Cultura.

Portanto, agora a empresa conta com a maior diversidade de produtos no Brasil, e a previsão é de que a Livraria Cultura terá 26 milhões de fluxo de clientes anualmente, 44 milhões de visitantes nos *sítes* por ano, numa rede de 26 lojas físicas e três plataformas de *e-commerce*.

Figura 35: Novo Ecossistema da Livraria Cultura



Fonte: Livraria Cultura.

A empresa ampliou muito sua base de clientes. Com as aquisições, a Livraria Cultura passa a ter mais de dois milhões de seguidores no Facebook, mais de um milhão de seguidores no Twitter, mais de 300 mil seguidores no Instagram e 14 milhões de clientes cadastrados em suas bases.

Figura 36: Novo Ecossistema da Livraria Cultura



Fonte: Livraria Cultura.

4.1.4 Coleta de dados primários: pesquisa com clientes

Na coleta de dados secundários, evidenciou-se a relevante mudança de comportamento dos clientes da Livraria Cultura. Sergio Herz mencionou várias vezes nas entrevistas coletadas na internet e no Youtube que os clientes não precisavam mais da loja física para comprar. As lojas estariam disponíveis em seus celulares, a qualquer hora e local.

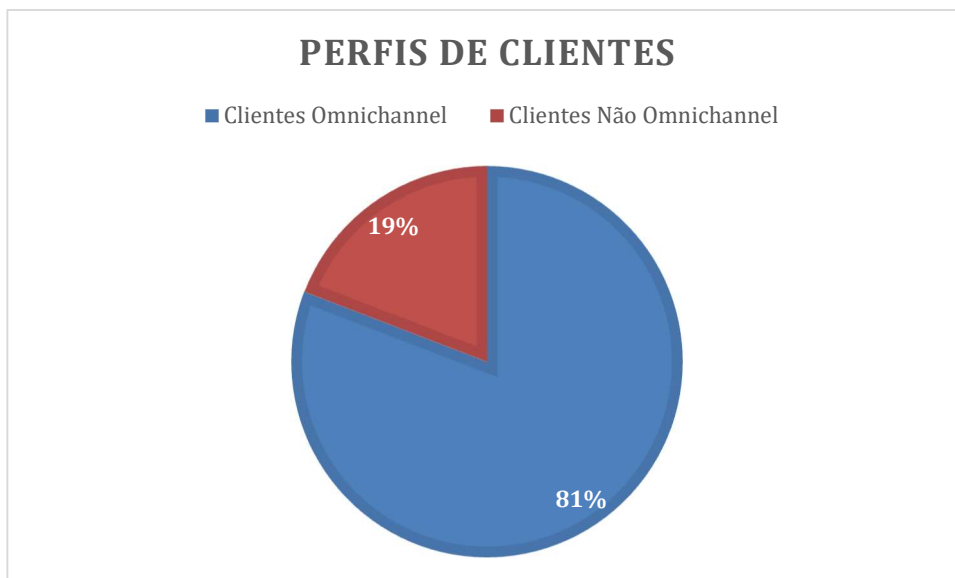
Como as lojas físicas, aparentemente, ocupam um papel muito importante na estratégia da Livraria Cultura, decidiu-se aplicar um questionário, do tipo *survey*, antes de realizar as entrevistas com a Direção da empresa. O questionário buscou aprofundar as diferenças no comportamento de consumo dos clientes da livraria e os motivos que os conduziram a efetuar compras na loja física. Se existem tantas facilidades para comprar no *e-commerce*, o que pode influenciar esses clientes a comprar nas lojas da Livraria Cultura?

Durante o mês de maio de 2018, foram realizadas três visitas à loja da Livraria Cultura no Conjunto Nacional em São Paulo. A loja foi escolhida por ser considerada a *flagship* (loja-conceito) da rede. O mesmo questionário aplicado aos clientes da loja física foi disponibilizado via Google Forms na internet e enviado a grupos de WhatsApp do pesquisador, *e-mails* de alunos e no LinkedIn.

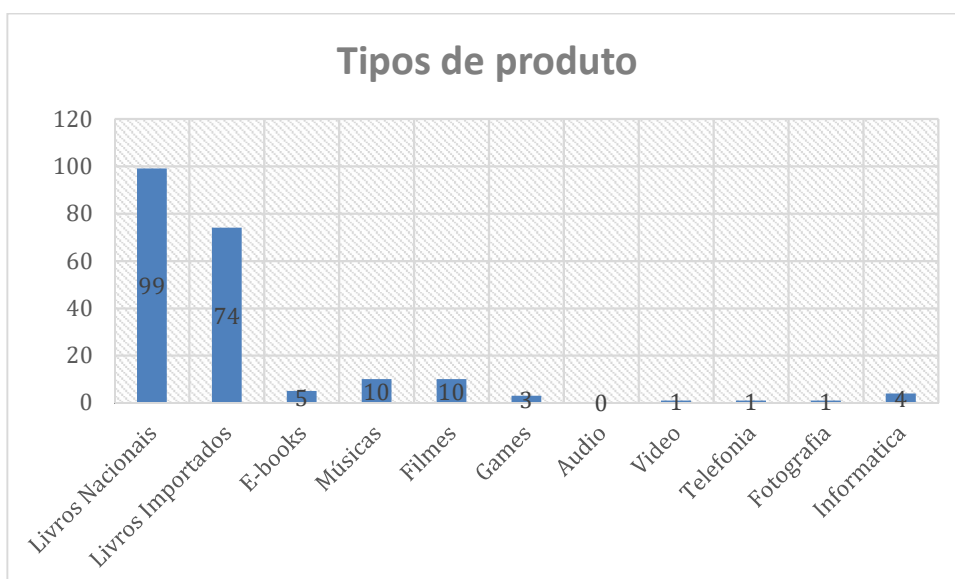
O questionário continha sete perguntas, divididas em duas partes. A primeira parte buscou aprofundar os elementos de comportamento de consumo em um ambiente *Omnichannel* e por isso utilizou do mesmo padrão de Yurova et al. (2017) e Fernandes (2018). Para esses autores, os Consumidores *Omnichannel* são aqueles que conhecem as especificações de produtos e preços a partir de uma ampla variedade de fontes e geralmente não dependem tanto do vendedor como principal canal de informação. Yurova et al. (2017) demonstraram esse comportamento na Rússia, Cingapura, Estados Unidos e Inglaterra, e Fernandes (2018) confirmou o mesmo padrão de comportamento de consumo entre clientes brasileiros.

Para mensurar o Comportamento de Consumo *Omnichannel*, os entrevistados responderam três perguntas sobre suas comparações de compra e pesquisa de informações no varejo em geral: (1) “Eu comparei os preços de diferentes lojas utilizando internet, dispositivos móveis, catálogos, lojas de varejo ou de outras maneiras, antes de finalmente decidir onde fazer minha compra”; (2) “Eu pesquisei várias lojas *online* e de varejo antes de escolher onde fazer minha compra”; e (3) “Fiz um esforço adicional no início da compra do produto para obter informações sobre ele”. Os entrevistados que responderam quatro ou mais foram classificados como: Clientes *Omnichannel* da Livraria Cultura.

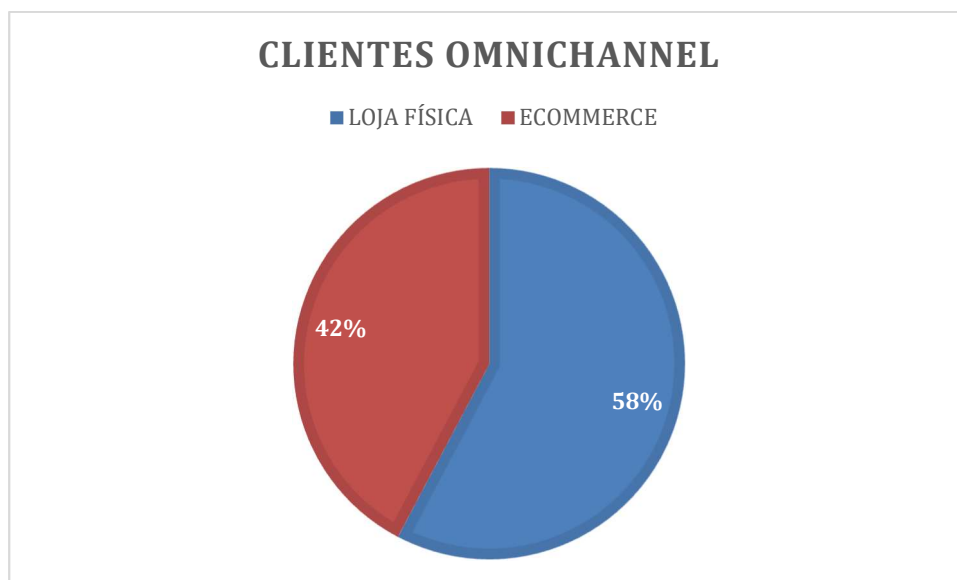
Dos 120 respondentes 97 foram classificados como Clientes *Omnichannel*:



Na segunda parte, as perguntas foram direcionadas para as últimas experiências de compra na Livraria Cultura. Primeiro, eles foram perguntados sobre os produtos que eles mais compravam na Livraria Cultura. Os onze itens elencados como opções foram baseados nos itens disponibilizados pela Livraria Cultura em seu *site*. Os itens mais comprados são livros: 82,5% livros nacionais e 61,7% livros importados. Os *e-books* figuram entre os últimos itens comprados, assim como *games* e informática. Áudio, vídeo, telefonia e fotografia não apresentaram representatividade.



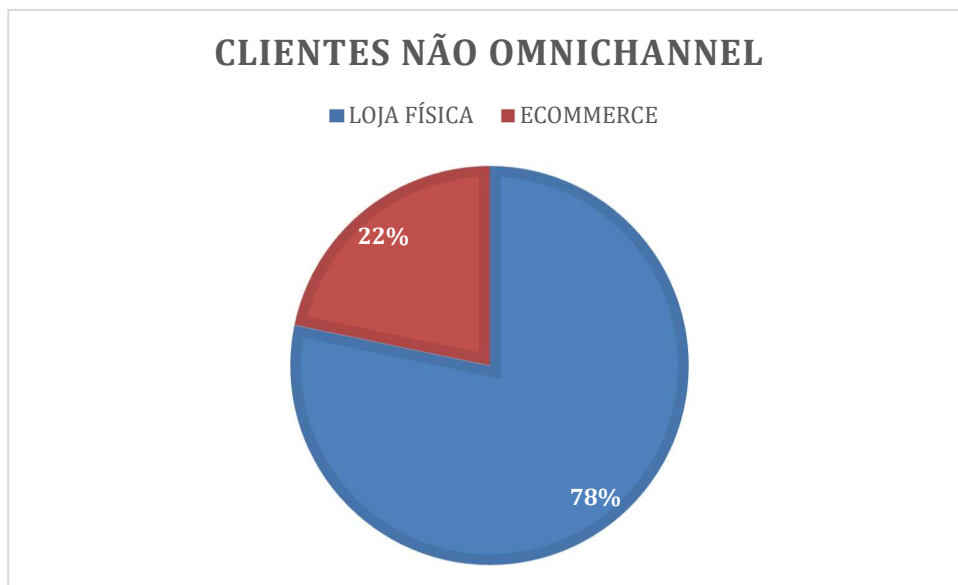
Depois, eles foram perguntados sobre qual o canal preferido deles para realizar a compra dos itens selecionados na questão anterior. Os Clientes *Omnichannel* têm uma distribuição de canais de compra quase equiparada:



Quando perguntados sobre o que eles buscavam quando iam até uma loja física da Livraria Cultura, 34% disseram que era o produto, 25% o ambiente, 24% a experiência, 9% a assistência do vendedor e 8% o preço.



Por sua vez, os clientes que não têm comportamento *Omnichannel*, preferem a loja física:



Quando perguntados sobre o que eles buscavam quando iam até uma loja física da Livraria Cultura, 35% disseram que era a experiência, 26% o produto, 18% o ambiente, 17% a assistência do vendedor e 4% o preço.



Na última pergunta, os clientes foram solicitados a finalizar a frase “Para mim, a Livraria Cultura é...”.

Entre as cento e vinte classificações da Livraria Cultura, encontramos muitas que destacam o ambiente e a experiência das lojas: “Um ambiente de lazer”, “Oásis”, “Glamouroso”, “Experiência”, “Sossego intelectual”, “Aconchegante e atraente”, “Lugar para passar o tempo, fazer reunião, além de

compra”, “Onde busco um pouco de paz”, “Ambiente de fuga”, “Maravilhosa”, entre outras.

Outras classificações destacam o portfólio de produtos da Livraria Cultura: “Um lugar legal para conhecer novos produtos”, “Onde se pode encontrar de tudo”, “Curadoria de bons livros”, “Uma loja completa, onde eu sempre encontro o que estou procurando”, “Local que oferece uma grande variedade de produtos”, “Uma livraria completa, com um dos melhores catálogos do mercado”, entre outras.

No entanto, encontraram-se também classificações que colocam a Livraria Cultura como uma livraria ordinária: “Uma livraria”, “Boa”, “Mais uma livraria”, “Tradicional”, “Mais uma opção”, “Uma boa opção”, “Conveniente” e “A mais próxima da minha casa”. Foram identificadas também críticas à Livraria Cultura: “Não tem bom preço”, “Menos disponível que a Saraiva”, “Legal, mas precisando de atualização”, “Bem variada, mas o atendimento deixa a desejar”, “Elitista”, entre outras.

4.1.5 Coleta de dados primários: entrevistas com gestores da Livraria Cultura

A entrevista com os gestores da Livraria Cultura foi realizada de forma semiestruturada, de acordo com Saunders et al. (2000). As entrevistas desse formato seguem um roteiro, mas as respostas são abertas e o entrevistador pode omitir ou incluir perguntas de acordo com o andamento da conversa.

Foi desenvolvido um roteiro de perguntas, apresentado Anexo, a partir dos *gaps* apontados no modelo de Cummins et al. (2016):

1. Impacto nos resultados da empresa
2. Impacto nos relacionamentos
3. Processo de vendas
4. Contexto de vendas
5. Impacto de tecnologia
6. Ferramentas

Foram realizadas oito entrevistas com gestores e líderes das áreas impactadas pela transição para o modelo de Varejo *Omnichannel*: CEO da

Livraria Cultura, CIO da Livraria Cultura, Head de E-commerce, CDO da Livraria Cultura, Diretora Comercial, Diretora de RH e Logística, Gerente de Treinamento e Gerente da Loja do Conjunto Nacional em São Paulo.

Os critérios para seleção dos executivos foram:

- Executivos que estão envolvidos no ajuste do modelo de vendas pessoais e gestão de vendas da Livraria Cultura;
- Executivos que estão vivenciando os desafios da adequação ao Varejo *Omnichannel*;
- Ter pelo menos um executivo por área estratégica, para assegurar uma visão integral.

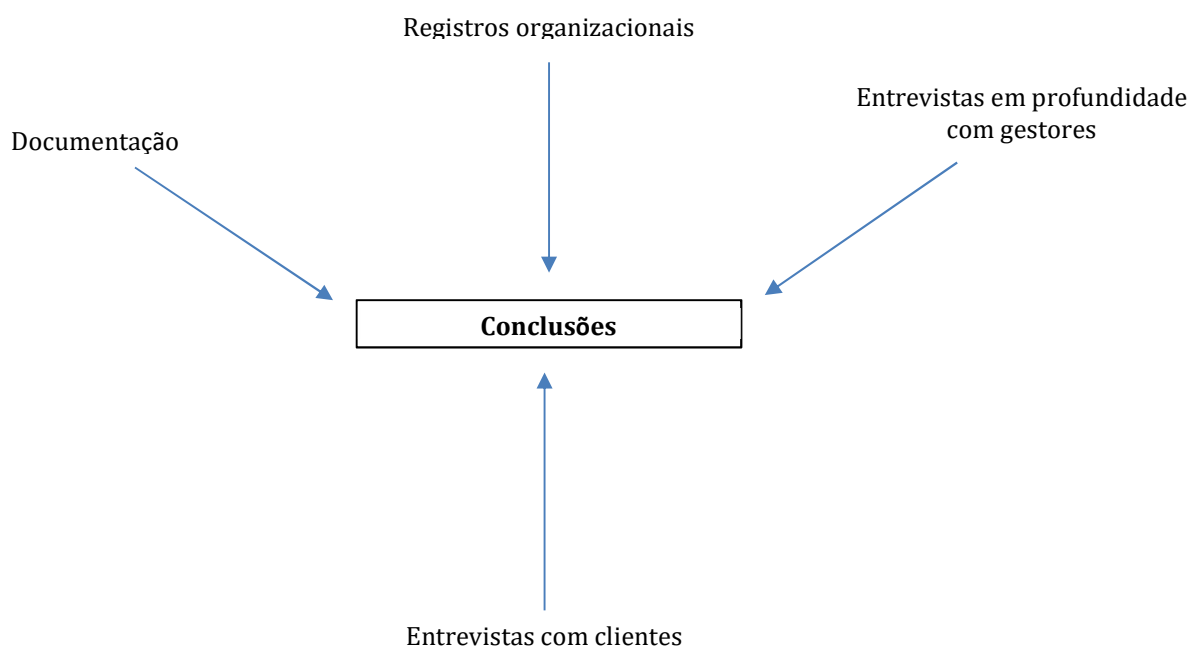
As entrevistas começaram com uma apresentação da pesquisa e do seu tema e depois foram feitas algumas perguntas iniciais para gerar um *rapport* com os entrevistados. Todas as entrevistas foram transcritas e inseridas no Banco de Dados do estudo de caso, gerando um documento em Word com quarenta páginas.

Nome	Cargo	Duração da Entrevista	Coleta
Sergio Herz	Chief Executive Officer	2 horas	Presencial
Richard Smartvan	Head of E-commerce	2 horas	Presencial
Eduardo Perez	Chief Information Officer	2 horas	Presencial
Sergio Ciglione	Chief Digital Officer	2 horas	Presencial
Juliana Brandão	Diretora de RH e Logística	2 horas	Presencial
Luciane Dorigan	Diretora Comercial	2 horas	Presencial
Fernanda Baggio	Gestora de Treinamento Comercial	2 horas	Presencial
Jean Farai	Gerente da Loja do Conjunto Nacional	30 minutos	Presencial

4.2 Análise dos dados

Com a Base de Dados do caso estruturada, foi realizada a seguinte triangulação:

Figura 37: Convergência de múltiplas fontes de evidência em estudo único



Fonte: Adaptado de Yin (2015).

A análise dos dados evidenciou uma ordem entre os *gaps* levantados por Cummins et al. (2016). Os seis fatores que os autores elencaram em seu modelo não são apenas relevantes para o aprofundamento da pesquisa sobre *Omnichannel*, eles têm uma forte correlação que pode ajudar a compreender o movimento de transformação atual da Livraria Cultura.

O principal agente de mudança identificado no caso foi o impacto das tecnologias sobre o comportamento de consumo dos clientes da Livraria Cultura. O amadurecimento do *e-commerce* e, mais recentemente, a difusão dos *smartphones* afetaram os resultados da empresa e o tipo de relacionamento entre os vendedores e os clientes nas lojas físicas. Com um novo contexto de

vendas para gerenciar, Sergio Herz montou um time novo de gestores e iniciou ajustes radicais no processo de vendas pessoais da Livraria Cultura. A seguir, será apresentado o encadeamento das evidências desenvolvido nessa fase de análise.

4.2.1 Modificação no comportamento de consumo

Ao longo da história da Livraria Cultura, verificou-se, primeiro, um movimento de ampliação do portfólio de produtos, da empresa e a consolidação de um modelo de loja física, que oferecia uma experiência refinada, para um público diferenciado. Ainda na gestão de Pedro Herz, a Livraria Cultura tornou-se um ícone. Mesclando os livros, com uma venda especializada, CDs, DVDs, cinema e teatro, a empresa conquistou uma reputação importante:

Clientes da Cultura eram clientes mais sabidos, mais atentos do que os clientes concorrentes. Não quero dizer que os clientes da Cultura eram de elite. Mas eram pessoas que tinham uma base cultural mais forte (Fernanda Baggio, Gestora de Treinamento Comercial).

O nosso cliente era um cliente “Caderno 2”. Ele se baseava na Bravo, Revistas especializadas em literatura. Ele era orientado a comprar os seus livros pelo que saía numa mídia mais especializada, que tinha uma investigação de literatura, de conceito um pouco mais aprofundado. Eram professores, administradores etc. (Fernanda Baggio, Gestora de Treinamento Comercial).

Esses clientes apreciavam uma experiência de cultura refinada, que estava atrelada ao acesso ao conhecimento que as lojas físicas permitiam:

Existe um estilo de vendedor “romântico”, apaixonado, que poderia se encaixar em nosso modelo de 1994. Este é o vendedor que eu gostaria que todos fossem: ele lê bastante, ele consome cultura e com isso ele consegue encantar o seu cliente. Muitos clientes que atendíamos nesta época saíam mais encantados com o que a gente falava do que com o próprio livro. A gente vendia aquela “sensação de possuir o conhecimento”. Esta era a experiência que vendíamos na época” (Fernanda Baggio, Gestora de Treinamento Comercial).

As tecnologias do início da década de 1990, no começo da internet no Brasil, e o lançamento do *síte* da empresa em 1995 geraram a oportunidade de tentar replicar o modelo de loja física:

Então, quando a gente fala, isso em 95, obviamente, do que é hoje mudou muito, né, mas em cima dessas tecnologias novas foi que a gente resolveu expandir as nossas lojas físicas porque um dos grandes problemas do nosso ponto de vista era como a gente replicava a Livraria Cultura, que no começo já fazia sucesso, que era uma loja só, sem tecnologia, sem ferramentas para isso. A questão do livro era muito manual, era tudo muito feito dentro de casa, controles complicados, sabe? Questões de banco de dados, era tudo uma loucura. E com essas tecnologias novas a gente falou: tem uma oportunidade também de expansão lojas (Sergio Herz, CEO, da Livraria Cultura).

As ações da Livraria Cultura de ampliação de canais foram comuns também entre outros varejistas no Brasil. Acreditava-se que, para obter mais clientes, era necessário ampliar o número de canais. Até a consolidação do *e-commerce*, essa ampliação se dava principalmente por meio de novas lojas:

Antes da internet o varejo necessariamente precisava abrir lojas físicas para conseguir audiência, para conseguir público. É muito comum quando a gente viaja e passa por grandes cidades como Nova York, você vê a cada três quadras uma loja repetida. A única maneira de se atrair audiência era com o ponto físico. Em 94 começou a internet comercial, e o mundo mudou muito desde 94” (Sergio Herz, CEO, da Livraria Cultura).

De fato, identificou-se nos dados da Livraria Cultura que a empresa buscou a ampliação de seus canais. Durante os anos de 1969 a 2000, a empresa apostou na consolidação do modelo de loja física, instalada no Conjunto Nacional, como um espaço de cultura que não só vendia produtos e lançou: a Revista, o *Disk Livros* e o *site* da empresa. No período entre 2000 a 2013, a empresa abriu 16 lojas em oito Estados brasileiros.

Entretanto, a partir de 2013, a empresa teve de lidar com fortes alterações de comportamento de consumo entre os seus clientes, que foram propiciadas por alguns fatores. Com o amadurecimento da internet, o *e-commerce* tornou-se um canal alternativo de compras muito importante para o segmento.

Esse canal permitiu aos clientes vencer a barreira da ignorância com relação aos livros. Com a ampliação do uso da internet, muitos clientes já não precisavam mais da loja física para ter acesso ao produto:

O varejo precisa se reinventar. O varejo, principalmente o físico, passa por uma grande transformação, há uma grande mobilidade – os clientes indo para a compra virtual, e isso desafia

o varejo a pensar sobre como atrair esses clientes para a loja. Como fazer com que a loja seja interessante. Nas cidades grandes a locomoção é difícil, o tempo é escasso. Então o varejista precisa ser capaz de despertar um desejo para o cliente ir à loja. Se não existir esse apelo, o cliente vai comprar no online. A integração dos canais, a integração dos mundos virtual e físico é essencial para que isso aconteça. O cliente não é monocanal, ele é dinâmico. Tem dias que ele está sem tempo de se deslocar e tem dias que ele não está com pressa. Se ele vê um preço na internet e resolver ir para loja e encontrar um preço diferente ou não for bem atendido, ele não vai voltar mais. Na Cultura nós não diferenciamos as lojas, nós damos canais diferentes. A experiência tem que ser boa em todos os canais. Se ele quiser comprar *online* ótimo. Se quiser comprar no físico, os preços são iguais, o preço é o mesmo, ele tem de ser reconhecido. Não há diferenciação. Assim o cliente passa a confiar em sua marca e em seus múltiplos canais. Ele não fala assim: na Cultura só é bom comprar na loja física. Você passa a ser um provedor de soluções para este cliente, independente do canal (Sergio Herz, CEO, da Livraria Cultura, entrevista Youtube em 2013).

Ademais, o aumento do número de opções disponíveis na internet desafiou as varejistas que ainda dependiam da loja física como principal canal de venda:

Livro é uma coisa que é padronizada, mesmo não sendo *commoditie*. Um livro que você compra de uma livraria é o mesmo que você encontra em outra. O *e-commerce* não é uma coisa tão recente, mas é uma coisa que se acentua. Nós já atingimos o *tipping pointing* – que é quando você passa dos 20% em determinada categoria e depois acelera muito mais. Lá fora tem mais de dez anos que esse número virou e aqui no Brasil já vem há alguns anos (Richard Smartvan, Head de E-commerce).

Apesar de a venda de livros digitais não ter se concretizado como muitos previam, ficou evidenciado que o aumento de venda de livros físicos pelo canal digital prejudicou a Livraria Cultura. No ambiente virtual, a empresa passou a concorrer com empresas internacionais estritamente *online*, que operavam com estruturas de custo muito diferentes das empresas com rede de lojas físicas:

[...] os varejistas *online* se beneficiam das lojas físicas. Quantas vezes nós não fomos até a loja física e depois compramos *online*, em empresas diferentes? Então hoje existe um grande desafio que é fazer a loja física se tornar algo atrativo. Algo que valha a pena para o consumidor. Os varejistas puramente *online* têm centros de distribuição em lugares com custos bastante atrativos, às vezes com incentivos fiscais. Eles têm nível de automação muito alto então não empregam muita gente. A loja física depende de um ponto físico caro, e depende de gente. Loja física sem gente não vai. Gente bem treinada, gente à

disposição. Porque abrir uma loja física sem gente bem treinada você queima o filme. Você manda o seu cliente para a internet mais rápido ainda. Os pontos são caros. A mão de obra todo mundo sabe que está cada vez mais difícil aqui no Brasil. Então existe uma incoerência. E nós ensinamos ao nosso consumidor que comprar na loja física custa mais caro. Você vai até a loja física num shopping e paga o estacionamento. Você tem custos diferentes na loja física. E nós ensinamos isso. Com o tempo, criou-se a briga entre canais e os preços ficaram muito diferenciados (Sergio Herz, CEO, da Livraria Cultura, Palestra Youtube em 2013).

Nós não temos produto de marca. Nós somos um varejista, então nossos produtos são encontrados em outras varejistas também. Nós não temos como competir com varejistas de “bolso infinito”, como a Amazon ou como a B2W que recebeu um aporte enorme de fundos e tem muito caixa disponível. [...] Esses *players* podem perder dinheiro com *marketing*. Se você é um *player* que não tem essa margem, você não navega nesse mercado desarbitrado. O *e-commerce* de livros é assim, é desarbitrado por causa desses *players* que buscam *share*. Para conseguir o volume que a gente precisa para sustentar o negócio, para ter uma presença no *marketshare* online, nós perderíamos muito dinheiro (Richard Smartvan, Head de E-commerce).

Essa nova realidade de varejo com muitas opções disponíveis na internet alterou o comportamento dos clientes que frequentavam as lojas físicas:

O cliente se acostumou a ter desconto. O Varejo teve que se adequar e ser mais agressivo na precificação. O cliente hoje pede muito desconto, no passado não tínhamos tanto isso. O cliente pesquisa mais preço em outros lugares. Muitas vezes é o próprio cliente que nos informa sobre lançamentos e tendências. A gente sente muito a presença da concorrência através dos clientes na loja, com comparação. O cliente diz que aqui está mais caro que outros lugares. Hoje você dá um preço e ele fala na hora que tem outras opções mais baratas. Ele fala muito da Saraiva, Amazon. No Google se você lança o código de barras do produto você vê várias opções na internet. Os sites têm preços diferentes do preço da loja. O cliente está muito conectado na internet hoje em dia. Até um tempo atrás não era assim (Jean Farai, Gerente da Loja no Conjunto Nacional).

Essas alterações de comportamento de consumo foram acentuadas ainda mais pela mobilidade que os canais portáteis permitiram. O Consumidor *Omnichannel* (Yuorava et al., 2017, Fernandes, 2018) é aquele que compara os preços de diferentes lojas utilizando a internet, dispositivos móveis, catálogos, lojas de varejo ou de outras maneiras antes de finalmente decidir onde fazer compra. Ele também pesquisa várias lojas *online* e de varejo antes de escolher onde fazer a compra e faz um esforço adicional no início da compra do produto

para obter informações sobre ele. Dos clientes pesquisados na Livraria Cultura, 81% foram classificados com esse tipo de comportamento:

Eles chegam mais informados do que antes. Com os celulares, todos têm celular, é mais fácil. Ele chega mais focado no que ele quer. Ainda chegam aqueles clientes que pedem sugestão e indicação, mas eu sinto que existe um pouco mais de praticidade. O *mobile* deixa tudo mais disponível (Juliana Brandão, Diretora de RH e Logística).

Hoje quem manda na nossa vida é a internet. Se perguntamos na loja quem é o melhor filósofo do Brasil? Vão falar Leandro Karnal, Mario Sergio Cortella, pessoas que ficaram conhecidas pela internet e ganharam muitos fãs, muitos mesmo. Tudo tem a ver com a internet. Eu era de uma época em que não se podiam colocar em nossa “roda” os produtos que podiam ser encontrados em outras livrarias. Hoje em dia não podemos nos dar este luxo. Eu tenho que colocar Harry Potter, Youtubers... (Fernanda Baggio, Gestora de Treinamento Comercial).

A relevância da internet, o aumento das vendas pelo *e-commerce*, a maior presença de grandes *players online* nacionais e internacionais e a acentuação da conexão nos dispositivos móveis alteraram não só o comportamento dos clientes da Livraria Cultura, mas o de seus gestores também:

As pessoas estão ficando mais minimalistas. Estou percebendo que até eu mudei. Eu parei. Eu tenho um outro comportamento quanto a comprar coisas. Não por crise, mas por uma opção de vida mais enxuta, menos cheia de coisas. Eu tenho clientes que têm um apartamento alugado só para os livros dele (Fernanda Baggio, Gestora de Treinamento Comercial).

Tem duas grandes fases que influenciaram a mudança de comportamento dos clientes: a internet e agora o celular. A internet foi entre 95 até 2006. Começou a surgir o celular com mais força em 2010, e agora nós estamos com ele pegando fogo. E o brasileiro é que mais passa tempo no celular. Gente, eu vou pegar por mim, às vezes eu falo que preciso pesquisar algo, as vezes numa conversa de bar, estou com os amigos, eu entro no celular e compro na hora. Acabou (Sergio Herz, Livraria Cultura).

A mudança de comportamento do cliente não é identificada apenas na forma como ele compra, mas como usa o seu tempo disponível:

Numa pesquisa que fizemos com clientes da Cultura que deixaram de frequentar as lojas, muitas pessoas relataram mudanças em seu padrão de vida. Disseram que estão investindo tempo em outras coisas. Deixaram de usar este tempo livre comprando, para andar no parque, coisas que não faziam, e que agora não tem mais tempo para ler. Surgiram

coisas comportamentais que chamaram a atenção. Para ler um livro, é preciso tempo. As pessoas estão com tempo muito mais escasso. Isso fez cair a frequência da loja e o consumo do produto. Independente da classe social, você tem *smartphone* na mão. Eu que lia bastante livro, hoje eu leio bem menos e me pego trabalhando até 23 horas, respondendo *e-mails* pelo celular. Tempo que antes eu usava para ler. O *smartphone* mudou muito o comportamento das pessoas (Luciane Dorigan, Diretora Comercial).

O crescimento de leitura no Brasil não é orgânico, porque envolve uma questão educacional de longo prazo. Mas isso já está posto, vamos dizer assim. Você não tem como mexer nisso no curto prazo. O que agravou um pouquinho isso, foram essas coisas que a gente falou hoje. Tem tanta mídia hoje disputando o seu tempo. Um exemplo: antes eu chegava em casa e lia muito. Hoje eu chego em casa e também leio, mas eu também vou ver os seriados do Netflix. O tempo está sendo dividido com mais coisas. A internet tirou das pessoas o convívio entre familiares, sabe, essas coisas, conversar. Tudo isso reflete na mudança do comportamento do consumidor (Sergio Herz, CEO, da Livraria Cultura).

O Leandro Karnal e o Cortella são muito espertos em termos de negócio. Eles sabem com quem eles estão falando. Eles não vão lançar um livro de 300 páginas. Eles lançam um livro que custa pouquinho e tem oitenta páginas. O cliente lê numa viagem, lê na praia. A pessoa gosta e espalha a obra deles por aí. É muito difícil hoje em dia um filósofo aparecer do nada e emplacar um livro de 400 páginas. É muito difícil, é só para a turma muito específica. [...] Antes numa turma de economia do Mackenzie, de cento e cinquenta pessoas, eu tinha cento e cinquenta clientes. Eu estou aqui do lado da escola. O Mackenzie vinha aqui em peso, com suas listas. Hoje em dia, eles têm uma biblioteca física muito boa, e o restante do material os Professores enviam os textos por *e-mail*. Livros de microeconomia que custavam caro, mais de R\$300, hoje eles conseguem de graça. E a minha impressão é que eles não leem o livro, eles leem apenas o capítulo que o Professor enviou. É a turma da internet. É a turma do *link* (Fernanda Baggio, Gestora de Treinamento Comercial).

4.2.2 Impacto nos resultados da empresa

As alterações no comportamento de consumo dos clientes da Livraria Cultura, geradas pela modificação tecnológica, afetaram os resultados da empresa. A partir de 2013, o fluxo de pessoas em loja começou a cair progressivamente:

Figura 38: Tráfego de clientes em lojas físicas

<u>Janeiro a Dezembro</u>		
2014 x 2013	3%	
2015 x 2014	1%	
2016 x 2015	-11%	
2017 x 2016	-14%	
2017 x 2013	-20%	
2017 x 2015	-23%	2015 ano de melhor fluxo

Fonte: Documentos internos da Livraria Cultura.

Com 18 lojas em oito Estados do Brasil, a rede da Livraria Cultura tem diferenças significativas entre os resultados das lojas:

Figura 39: Ranking de lojas (2016 a 2018)

Ranking	Loja	Shopping	Estado	Tamanho
1ª	Internet			
2ª	Paulista	Conjunto Nacional	SP	GG
3ª	Porto Alegre	Bourbon Shopping	RS	G
4ª	Pompeia	Bourbon Shopping	SP	G
5ª	Iguatemi	Iguatemi Faria Lima	SP	G
6ª	Campinas	Iguatemi Campinas	SP	M
7ª	Lago Norte	Iguatemi Brasília	DF	M
8ª	Villa Lobos	Shopping Villa Lobos	SP	M
9ª	Market Place	Shopping Market Place	SP	M
10ª	Brasília	Shopping Casa Park	DF	M
11ª	Salvador	Shopping Salvador	BA	M
12ª	Recife 2	Shopping Rio Mar	PE	M
13ª	Cine Vitoria	Centro Rio	RJ	M
14ª	Fortaleza	Shopping Varanda Mall	CE	M
15ª	Recife 1	Shopping Paço da Alfândega	PE	P
16ª	Curitiba	Shopping Curitiba	PR	P
17ª	Ribeirão Preto	Shopping Iguatemi	SP	PP
18ª	Geek Paulista	Conjunto Nacional	SP	PP
19ª	Fashion Mall	Shopping Fashion Mall	RJ	PP

Fonte: Documentos internos da Livraria Cultura.

A gente teve de 2014 para cá uma queda. O preço do livro está estagnado a mais de cinco anos. Um livro que custava R\$29,90 em 2013, hoje custa 29,90. O produto não se valorizou, não acompanhou inflação, por isso que o tempo todo você tem que rever estrutura. O produto não se valoriza e você olha para os custos físicos de loja física, a realidade é completamente contrária. Teve também a migração do consumidor para o *online*. Isso é uma realidade. Nós tivemos uma queda grande no fluxo das lojas. Tivemos uma queda de frequência da loja, tivemos um produto que não se valorizou ao longo do tempo e tivemos uma mudança muito grande no comportamento do cliente na venda de livros. Hoje estamos num mercado de guerra de preços. Temos concorrentes que fazem coisas abusivas como vender a preço de custo. Algo maluco e pouco sustentável. Se um faz um preço assim, dois minutos depois está todo mundo fazendo o mesmo preço. Fica uma guerra de abaixa, abaixa, abaixa. É totalmente maluco. Os robôs vão seguindo e fazem todos o mesmo preço (Luciane Dorigan, Diretora Comercial).

Eu tive uma diminuição bastante expressiva nas lojas físicas. Em Brasília tínhamos 55 vendedores em 2005, hoje a gente tem 29. Chegamos a ter 3.200 funcionários só na Cultura em 2013, hoje somos 2.300 com os 600 funcionários que vieram da Fnac. Essa queda tem a ver com mudanças de comportamento de consumo do cliente, e com a diminuição de cliente nas lojas, que está atrelada a crise no Brasil (Juliana Brandão, Diretora de RH e Logística).

Em 2015 o mercado caiu uns 5%, depois outros 5%, até culminar com 17% em 2017. Uma outra coisa que foi muito importante no mercado e que se reflete nessa queda nos resultados, é que o preço do livro não aumenta desde 2007. Se não se acompanha a inflação, tua rentabilidade vai caindo. É a mesma coisa que eu falar assim: o seu trabalho aumentou só que você recebe menos. É isso que está acontecendo. Suas contas de casa estão aumentando, estão seguindo a inflação, entendeu? O que o mercado fez, entregou mais livros, mas eu estou ganhando menos. Agora que as editoras viram esse buraco. De 2015 para cá, começaram a aumentar os preços, mas não recuperaram ainda o que perderam. Esse movimento aconteceu também lá fora, obviamente com uma atuação menor, mas junta todas essas características com uma crise de recessão do Brasil. É a tempestade perfeita (Sergio Herz, CEO da Livraria Cultura).

4.2.3 Impacto nos relacionamentos

A Livraria Cultura nasceu com um conceito de varejo que dependia muito das lojas físicas. Apesar de atuar na internet há muitos anos, a necessidade de vender mais no canal digital aumentou devido à queda no fluxo de pessoas nas lojas físicas. Com a aquisição da Fnac, Estante Virtual e os

acordos de venda em *marketplaces* de outros parceiros comerciais, a Livraria Cultura conseguiu incrementar suas vendas no *e-commerce*:

Figura 40: Distribuição das vendas por canal

ano	share	
	Site	Lojas
2010	15%	85%
2011	16%	84%
2012	17%	83%
2013	19%	81%
2014	19%	81%
2015	21%	79%
2016	24%	76%
2017	27%	73%
2018	36%	64%

Fonte: Documentos internos da Livraria Cultura.

Quando a loja física do Conjunto Nacional da Livraria Cultura foi concebida, a relação vendedor-consumidor possuía uma configuração muito especial. O público que frequentava a loja apreciava o tempo com os vendedores-livreiros; aqueles profissionais que tinham acesso prévio ao conhecimento sobre produto especializavam-se em temas específicos e, portanto, podiam assessorar o cliente na compra e na atualização de informações:

Nesses anos, nosso desafio era desenvolver tecnicamente. A visão era que o vendedor da Cultura sabia de tudo. Se chegasse um cliente aqui e perguntasse algo básico, sobre quem é Garcia Marquez, e a pessoa errasse, saía no jornal. Já saímos no jornal por muito menos. Já apareceu no jornal uma pessoa reclamando que o vendedor não sabia escrever Aristóteles (Fernanda Baggio, Gestora de Treinamento Comercial).

O que acontecia muito quando a gente fazia atendimento, era que, mesmo se você não soubesse indicar, ou o cliente chegasse com pouca informação do que ele queria, o vendedor dava sua indicação ou ele buscava no Google na hora. Hoje é o cliente que faz este trabalho do Google, ele já chega mais completo. Ele faz um pedido mais direcionado, ele já sabe o que ele quer. Eu percebo isso (Juliana Brandão, Diretora de RH e Logística).

Hoje, com o celular, o cliente sabe tudo. Antes era muito diferente. Nós sabíamos do livro muito tempo antes dele. Nós tínhamos acesso ao conhecimento muito antes. Depois de dois anos, o livro saía no Caderno 2, ou ia para o cinema, e as pessoas apareciam na loja querendo comprar. Agora tudo sai no celular, sai na hora (Fernanda Baggio, Gestora de Treinamento Comercial).

Nós temos um concorrente muito forte que é a internet. Se ela não sentir que aqui é um lugar agradável para ela ficar, pode ser que ela não venha. Temos de dar vantagens para pessoa querer vir e ficar aqui dentro. Eu não tenho muito tempo para ficar num lugar. Você tem um leque de opções muito grande para comprar em casa. Fazer valer o tempo dele quando ele está aqui é o grande desafio (Jean Farai, Gerente da Loja no Conjunto Nacional).

Nessa nova realidade, o relacionamento vendedor-cliente é alterado para uma relação em que o vendedor ocupa um papel de coadjuvante, não de protagonista. Fernandes (2018) demonstrou que os Consumidores *Omnichannel* brasileiros estão mais informados sobre as especificações de produtos e preço e, por isso, valorizam muito a percepção de controle no processo de venda. Apesar da capacidade única dos vendedores de persuadir e adaptar sua apresentação de vendas ao perfil de clientes, quando eles estão lidando com Consumidores *Omnichannel*, o tipo de interação dos vendedores vai influir muito na intenção de compra. Na pesquisa de Fernandes (2018) demonstrou-se que, diferente de outros países onde o modelo foi testado, no Brasil os vendedores não devem alterar sua abordagem em função da sua interação com o cliente, sobretudo quando eles estão buscando um produto hedônico, em que a experiência de prazer pode ser afetada negativamente pelo aumento de interação. Como os Consumidores *Omnichannel* brasileiros valorizam o controle, o vendedor deve ocupar um papel mais acessório, respeitando a necessidade do consumidor de “tocar por si só” o processo de compra. Os consumidores querem “assumir as rédeas” para resolver o quanto antes as suas necessidades. Eles têm muito mais informações sobre os produtos porque realizam pesquisas com antecedência e comparam preços antes de decidir onde realizar sua compra.

A pesquisa com clientes da Livraria Cultura revelou que muitos podem ser considerados como clientes *Omnichannel*. Quando perguntados sobre o que eles procuravam quando iam até uma loja física da Livraria Cultura, apenas 9%

afirmaram que estavam buscando assistência do vendedor. Para clientes não *Omnichannel* esse número também foi baixo, porém quase 100% superior ao número dos clientes que não são *Omnichannel*.

A transformação do relacionamento coloca em xeque o papel dos vendedores:

Ter um vendedor qualificado é justamente para ele conseguir conversar com este cliente. Hoje o cliente já chega sabendo o que ele quer. A função do vendedor, a tendência, é ter muito menos do que se tem hoje. É ter um Consultor, que pode fazer uma curadoria. Mas o balconista para pegar produto, para ir e tirar da estante, isso não vai precisar mais, isso vai morrer, não tem como, é uma realidade. Um Consultor que pode levar coisas diferentes do que você estava procurando, aí sim é uma experiência diferente. Mas isso depende de uma qualificação muito grande (Luciane Dorigan, Diretora Comercial).

O vendedor terá um papel de relacionamento, de embaixador da marca. É um trabalho de orientação. Não chamo de consultivo porque o meu cliente sabe mais dele do que eu. Mas é um trabalho de relacionamento. Uma boa conversa vende coisas, sabe, uma boa assistência vende também. Isso a gente gosta muito, quer dizer, boas conversas. Quando você ouve o cara falar com brilho nos olhos daquele produto, o que ele gostou o que ele não gostou, um pouco de indicação, sabe, um relacionamento pessoal mesmo. A loja terá uma pessoa que sabe do que está falando, tem cultura, gosta de cultura. É quase como dizer que você está indo para encontrar um amigo, diferente de um vendedor (Sergio Herz, CEO da Livraria Cultura).

4.2.4 Contexto de vendas

O impacto das tecnologias pode ser demonstrado na alteração de comportamento de consumo dos clientes da Livraria Cultura, que afetou o relacionamento vendedor-cliente nas lojas físicas. Essas alterações modificam o contexto de venda e colocam em xeque a visão de que o canal é um ponto de venda:

O cliente não precisa mais da minha loja para comprar nada. Tem varejista que fala que os clientes não vão desistir da loja física. Propriamente não, mas eles vão comprar muito menos no mundo físico, e os motivos que fazem ele ir a uma loja física são completamente diferentes hoje. Você só vai ao varejo físico num momento de lazer. É diferente você falar: eu preciso comprar tal coisa, eu preciso ir ao *shopping* porque eu preciso ver tal coisa. Isso está mudando, isso não existe mais. Você vai no *shopping* quando vai passear. Se você pensar hoje na equação: tempo, estacionamento, dinheiro, trânsito, deslocamento: você percebe

o quanto está pagando mais caro para ir até uma loja física. E as pessoas estão cada vez mais cientes disso. Porque o mundo é instantâneo, quer dizer, você pensa duas vezes: não tem nada em casa, eu vou sair ou vou pedir? É cada vez mais comum isso. E cada vez mais as pessoas estão nesse mundo sem fricção. Não precisa sair de casa, você faz tudo pelo celular, os sistemas de pagamentos estão cada vez mais avançados. Você não precisa lançar mais nada. Já tem testes com sistemas de pagamento com a sua face, basta sorrir, e acabou. Não precisa mais nem carregar carteira. Então, estamos indo cada vez mais para um mundo sem fricção, um mundo que o cliente não precisa mais do mundo físico (Sergio Herz, CEO, da Livraria Cultura).

Na Livraria Cultura, cada vez mais, as lojas físicas servirão como um ambiente de experiência:

Mais uma vez teremos de nos reinventar. Já fizemos isso lá trás. Está na hora da reinvenção. A experiência não vai ser mais uma experiência de venda. O nosso concorrente será muito mais o Sesc do que a Saraiva. Teremos experiências atreladas a eventos, cursos, experiências culturais para todos, das crianças aos adultos (Fernanda Baggio, Gestora de Treinamentos).

A Livraria Cultura tem uns espaços fantásticos, que fomentam a Leitura, isso é experiência, é marca. Para nós é importante pensar em como mexer com o emocional dele, da leitura, de uma aventura que ele leu com outros produtos relacionados. A loja vai ser o ponto de encontro disso tudo. O maior ativo, não o que dá mais dinheiro, vai ser a loja. Através da experiência e da fidelidade que a loja vai dar, teremos um maior retorno com o *online*. Essa é a análise que fizemos, é nisso que estamos trabalhando. O *Omnichannel* é o que vai ligar os dois: o reforço da marca que as lojas têm com facilidade, comodidade, segurança de comprar *online* (Sergio Ciglione, CDO da Livraria Cultura).

4.2.5 Processo de vendas

A modificação do contexto de vendas alterou o processo de vendas da Livraria Cultura:

O varejo está disputando a coisa mais preciosa das pessoas, o tempo livre delas. Nós estamos brigando por tempo. Então, quando a pessoa vai para o mundo físico ela quer uma experiência pessoal. Para entregar isso você precisa de um time bom, você precisa de gente boa, você precisa de uma equipe preparada. O varejo não entrega isso hoje se você for bastante crítico. Então eu estou falando de tempo, atenção e depois eu vou brigar pela parte mais volátil que é o dinheiro. Como é que eu faço para que a pessoa dedique o tempo dela a mim? Como é que eu dou a atenção que ela merece? E como é que eu

capturo esse dinheiro dela? (Sergio Herz, CEO da Livraria Cultura).

O novo contexto de vendas não terá as lojas físicas como o principal canal de vendas:

A transformação digital é mandatória por conta de tudo o que vem acontecendo: *mobile*, inteligência artificial. A varejista precisa ter uma vertente digital muito forte, bastante integrada com seu movimento de loja, com lojas voltadas mais para experiência do que para vendas. As vendas podem acontecer em qualquer lugar. Os indícios que vejo, que reforçam a necessidade dessa integração é o crescimento do *e-commerce*, que cresce sem parar. Eu imagino que algum momento nos próximos anos ele vai ultrapassar nossas vendas físicas (Eduardo Perez, CIO da Livraria Cultura).

Eu brinco que no ambiente virtual você tem os olhos do cliente. Você sabe quais páginas ele visitou, você sabe o que ele digitou, você sabe o que colocou no carrinho ou não, no mundo físico eu não tenho essa visibilidade. Eu não sei o que você coloca na sua cestinha e tira, eu não sei o que você olhou na loja, eventualmente eu sei o que você pediu para o vendedor porque o vendedor pesquisou, mas eu não sei quem é você que você está pesquisando. No mundo digital eu sei quem é você. Eu tenho o teu IP, eu sei a região, eu sei para onde você foi. Quando você começa a ver a quantidade de dados que você consegue no mundo digital. Eu consigo personalizar um *site*, eu consigo trabalhar com as recomendações em cima da sua busca. É infinito. Eu não personalizo uma loja física, eu não sei de onde você veio e para onde você vai, eu não consigo monitorar, você entendeu? A loja física se tornou muito menos competitiva em termos de dados (Sergio Herz, CEO da Livraria Cultura).

Na nossa avaliação, o *online* é onde estará a maior parte das nossas vendas. Em dois anos, teremos 80% das vendas no canal *online*. Hoje a livraria cultura vende menos de 40% neste canal. Isso porque ela é uma empresa de varejo fazendo *e-commerce*, agora ela será uma empresa de tecnologia fazendo *e-commerce* (Sergio Ciglione, CDO da Livraria Cultura).

O digital deverá ocupar mais de 70% de nosso faturamento no futuro. Isso por quê? O *online* vai crescer, é o canal de crescimento e o físico será um espaço de engajamento, vira esse ecossistema de tangibilização da marca. Esta é a nossa estratégia hoje (Sergio Herz, CEO da Livraria Cultura).

Nessa estratégia, a Livraria Cultura não deverá crescer tanto em número de lojas físicas. No entanto, para entregar experiências diferenciadas, precisará rentabilizar suas lojas com outras fontes de receita:

Quando eu olhava lá atrás, eu olhava todo esse mundo, mas eu tinha menos informação do que hoje. Eu acho que eu estava certo, só que eu não via isso acontecer. Agora eu acho que eu estou mais certo ainda, porque isso tem saído nos jornais. O varejo físico vai ser de poucas e boas lojas. Isso é o que temos tentado colocar em prática. O varejo físico, poucas e boas, quer dizer, a Cultura e a Fnac, serão 23 lojas, que para um Brasil é nada (Sergio Herz, CEO da Livraria Cultura).

Quando eu falo de experiência, não falo só de eventos. Evento tem que ter porque isso movimenta o mercado. Quando eu digo experiência estou falando de experiências de lazer: um teatro que precisa ser rentável e que vai atrair público. Um restaurante legal, atrativos para o público. Eu posso não ganhar na venda, na conversão do livro, mas a minha loja estará rentabilizada porque eu tenho um restaurante que me paga um valor por mês. Então eu tenho que ter experiência, mas dentro de uma conta que faça sentido para o negócio se pagar (Luciane Dorigan, Diretora Comercial).

Eu não acredito mais naquela métrica de vendas por metro quadrado. Essas coisas você joga no lixo, porque isso vai diminuir. Você tem que achar equações onde a sua rentabilidade de venda digital e loja física se sustentem, ganhando dinheiro com outros tipos de receita, isso é o mais difícil. Nós estamos tentando descobrir isso. Na loja do Iguatemi, por exemplo, grande parte da rentabilidade vem de outras receitas, do restaurante etc. Você tem que atrair o cliente com um ecossistema com lazer, entretenimento, e não só venda de produtos (Sergio Herz, CEO da Livraria Cultura).

Se o cliente pode se servir independentemente do vendedor, e, se ele não vê tanto valor nesse relacionamento, é esperado que o número de vendedores na loja física diminua:

Hoje temos 800 vendedores. A tendência é cair. À medida que você deixa a loja direcionada para autoconsumo, o vendedor vai ser uma referência para aqueles que querem bater um papo, mas não acho que ele vai ter relevância. Hoje nosso vendedor faz muito o papel de balconista, vai até a estante para pegar o livro que o cliente precisa. Isso vai morrer. Destes 800 acho que devem ficar metade, em pouco tempo, dois anos (Luciane Dorigan, Diretora Comercial).

O vendedor vai perder relevância, essa é a grande verdade. Falando em termos comportamento, hoje as pessoas chegam na loja sabendo o que elas querem. Elas já leram tudo, independente do cliente. Antes tinha muito cliente que chegava e perguntava sobre o que tinha de novidade, pedia indicação. Hoje o cliente chega e diz que quer o livro tal. Ele já pesquisou sobre o livro na internet, pesquisou sobre o autor, usou dos influenciadores para referenciar sua decisão. É muito diferente o comportamento do consumidor na relação com o vendedor (Luciane Dorigan, Diretora Comercial).

Foi identificado que, para adequar o processo de vendas nas lojas físicas, elas deverão ser mais inteligentes:

A loja física é burra. Ela não conhece o cliente. A gente só conhece o cliente quando ele faz uma transação ou quando se identifica com o vendedor. Na loja virtual eu coloco um *cookie* na sua máquina e eu fico te monitorando o tempo inteiro. A loja virtual é muito mais inteligente, ela dá muito mais dados sobre os clientes. A loja física não tem frete grátis, ela tem estacionamento caríssimo dos *shoppings*, tem trânsito, tem insegurança. A loja física precisa de vendedores. Não é fácil este tipo de gente. Ninguém escolhe a profissão de vendedor de loja. Vendedores de lojas são uma opção temporária, que as pessoas vão para passar o tempo, ajudar a pagar a faculdade. Então a rotatividade é alta. Mas o cliente que está lá, ele interage com essas pessoas. E o vendedor não pode estar mal-humorado. Ele é o representante da sua marca naquela ocasião. Se um consumidor entra na sua loja física e você não dá esse atendimento, ele não volta mais, simplesmente porque ele tem muita opção. A gente está fazendo uma integração muito pesada do físico com o virtual. Para o futuro da loja física, essa integração precisa existir (Sergio Herz, CEO da Livraria Cultura em 2014 numa palestra disponibilizada no Youtube).

Nós temos aqui na nossa loja da Paulista um wi-fi inteligente que consegue identificar a presença de um dispositivo móvel, mesmo que ele não se conecte em nosso portal. Com essa identificação conseguimos mensurar o tempo de permanência, posicionamento dentro da loja e preparar um mapa de calor. Esse “*google analytics*” do físico já nos dá uma série de possibilidades de interação diferenciada com o consumidor. A gente tem consumidor que visita a Livraria duas a três vezes por semana. Esse cara merece algum tipo de ação promocional. Se ele estiver dentro do nosso portal, ele pode receber um tipo de *banner* diferenciado (Eduardo Perez, CIO da Livraria Cultura).

Foi identificado também que a aquisição da Fnac e da Estante Virtual propiciou à Livraria Cultura uma ampliação da plataforma de experiências da empresa, com um portfólio de produtos mais diversificado e um número maior de plataformas digitais:

A Livraria Cultura hoje tem em seu portfólio uma posição única no mercado brasileiro. Temos o estoque mais diferenciado de todos. Existem livros hoje no mercado que só podem ser encontrados na Estante Virtual. A Cultura está numa posição única para oferecer a melhor oferta de livros. Nós podemos estender isso a outros itens de Cultura, o que não iria ferir o posicionamento da marca. Temos outra marca que é a Fnac, que é um misto de livros com eletrônicos, nós podemos explorar um *marketplace* com itens não editoriais pelo lado da Fnac (Richard Smartvan, Head de E-commerce).

A gente tem falado isso há muitos anos. Eu não quero uma venda, eu quero um cliente. Por isso que eu falo que as equações de venda por metro quadrado do varejo vão sumir. O que eu vejo é que existe uma disruptura tão grande que os contratos com *shoppings* não estão preparados. Um dos objetivos de ter a Estante Virtual é para nunca mais dizer não para o meu cliente. Quando eu falo um não na loja física, eu estou jogando o tempo do cliente no lixo. Eu não vou dizer mais não. Se ele for à loja e o livro estiver fora de mercado, eu posso entregar na casa dele um livro usado, de um sebo. Eu dei uma solução para o cliente. Mas espera aí, eu vendi onde esse livro? Vendi na loja? Não, eu vendi por um terceiro, na minha loja do Iguatemi e entreguei na casa do cliente. Eu ganho um percentual pequeno disso, que não é faturamento. São mundos completamente diferentes, mas isso já é uma realidade (Sergio Herz, CEO, da Livraria Cultura).

Por último, a modificação na equipe de gestão da Livraria Cultura é outra iniciativa identificada para tentar se adequar ao novo processo de vendas da empresa. Dos seis executivos que figuravam como membros da equipe estratégica de Sergio Herz em 2015 apenas Juliana Brandão ainda permanece. Luciane Dorigan trabalha há muitos anos na empresa, mas foi promovida à direção recentemente. Sergio Ciglione e Richard vieram com a Estante Virtual, e Eduardo Perez foi contratado de mercado, com mais de trinta anos de experiência com tecnologia. Essa mudança pode ser compreendida como um esforço de Sergio Herz de buscar modificar o seu processo de vendas, de forma ainda mais radical:

A Cultura fez uns movimentos bem interessantes ano passado: comprou a Fnac, para aprender a operar eletrônicos e comprou a Estante Virtual, que tem três pontos positivos, na minha visão: a Cultura adquiriu uma solução de *marketplace* própria, a Cultura obteve praticamente o domínio do mercado de livros usados no Brasil e obteve, de quebra, uma empresa de tecnologia, com todo um *staff* capaz de construir inovação. A Estante Virtual virou o berço de um núcleo que estamos criando na Cultura. Esse grupo faz produto, projeta e desenha soluções de inovações. Cuidará das questões de internet, plataformas de *marketplace* e *e-commerce*, para todas as marcas, soluções *mobile* e inteligência aplicada.

Com todas essas alterações e ajustes internos que estão sendo feitos, o novo processo de vendas da Livraria Cultura será muito distinto do que é hoje:

O cliente está na casa, vê uma matéria de interesse, começa a pesquisar essa matéria no *e-commerce*, nos *sites* da Cultura e de concorrentes. No momento que ele ganha um pouco mais de

informações, que fica mais seguro e tem uma intenção inicial de comprar, ele começa a fazer mais buscas no meio digital e visita algumas lojas para saber se é aquilo mesmo. Quando ele chega numa loja, a loja oferece toda a facilidade para que ele localize o seu artigo de interesse, dando informações adicionais e empoderando o cliente para que ele faça a melhor escolha (geolocalização, *beacons*, metadados, realidade aumentada). A marca, a loja está dando aquilo que ele precisa (Eduardo Perez, CIO da Livraria Cultura).

4.2.6 Impacto da tecnologia

A tecnologia ocupa um papel crucial nesse processo de transformação da Livraria Cultura para um Varejo *Omnichannel*. Primeiro, ela modificou o comportamento dos clientes da empresa, impactando os resultados, o relacionamento vendedor-cliente nas lojas físicas, o contexto e o processo de vendas.

Para adequar o modelo de vendas pessoais e gestão de vendas, Sergio Herz investiu no crescimento das vendas do *e-commerce*, ampliou a plataforma de experiências da Livraria Cultura, aumentando o número de lojas e a diversificação de produtos, com a aquisição da Fnac e da Estante Virtual.

A visão de Sergio Herz é de que a Livraria Cultura será uma empresa de tecnologia. A empresa não poderá ser considerada apenas uma varejista, mas uma empresa de tecnologia que oferece experiências que engajam. E, para realizar isso, a empresa dependerá cada vez mais da tecnologia:

Redução de fricção é o mundo ideal, redução de fricção para caixa e frente de caixa e até *self-check-out* para aqueles clientes que querem tocar tudo sozinho. Eu tenho conversado com alguns fornecedores importantes para fazer isso. Mas nós ainda não temos esse projeto definido, temos só a visão do que queremos. Isso deve acontecer em um ano a dois anos (Eduardo Perez, CIO da Livraria Cultura).

Com a implementação de novas tecnologias, o cliente vai se autosservir mais. E, como o cliente se adapta rápido, tudo depende muito de como a empresa vai acelerar este processo de se tornar mais tecnológica (Luciane Dorigan, Diretora Comercial).

Pela primeira vez na minha carreira, de mais de 30 anos de experiência, a tecnologia não é um impeditivo, ela é um facilitador. Antes você só era capaz de fazer o que o sistema permitia. As interfaces eram horrorosas. Agora pode ser o que você quiser! Pode ser qualquer coisa. A tecnologia não é

restritiva, ela é inclusiva (Eduardo Perez, CIO da Livraria Cultura).

Os primeiros investimentos da Livraria Cultura em tecnologia estão sendo direcionados às oportunidades de redução de custos:

Eu tenho algumas ações importantes para fazer, estratégicas do ponto de vista de integração com Fnac. Eu tenho dois ERPs diferentes, tanto do ponto de vista de frente de caixa e vendas quanto para a parte contabilidade/fiscal. Um ERP de *front office* para Cultura e outra para Fnac e o mesmo para *back office*. Estas ações sugam 95% da nossa energia. Isso é importante porque proporciona uma redução de custos muito significativa. A inovação em loja é um mandato de tentar fazer a Cultura, que já é vista como uma marca que oferece uma plataforma de experiências, de acolhimento, uma coisa bacana, na loja, para essa experiência para o meio digital. Tem uma separação entre lojas, por conta do nosso legado de muitos anos de desenvolvimento de nossos ERPs. Então precisamos aliar a experiência da loja com os meios digitais (Eduardo Perez, CIO da Livraria Cultura).

Nós assumimos um compromisso de dar resultados palpáveis em dois anos. Parte do que vamos fazer vai reduzir os custos de plataforma da Cultura. Hoje se gasta muito dinheiro com as plataformas atuais. Fazendo uma plataforma própria, vamos aumentar o poder de entrega dessa área. Com isso gastaremos 25% menos do que gastamos hoje. Em 2020 esta área estará se pagando 100%, reduzindo custos e gerando receitas com produtos como o *insights*, apps etc. Estamos investindo em capacidade produtiva. Para o Sergio a tecnologia será o *drive*. A Cultura vai se transformar numa empresa de tecnologia. Vai deixar de ser um varejo para oferecer soluções baseadas em tecnologia. Tem gente que fala que a Amazon é uma empresa de tecnologia, mas eu acho que ela é uma empresa de soluções, que usa tecnologia. A Cultura é uma empresa de varejo que terceirizava tecnologia, ela não tinha o poder da própria transformação. Agora ela está abraçando isso (Sergio Ciglione, CDO da Livraria Cultura).

Para realizar essa transformação, a Livraria Cultura precisará envolver outros *stakeholders*:

O varejo físico do jeito anterior permitia certos luxos de ineficiência. Você podia errar mais no estoque, podia chegar para um cliente e falar que não tinha mercadoria, era normal. Hoje, se você fala isso, você está dando um tiro na tua testa, porque o cliente tem dentro do bolso outros trezentos varejistas que podem entregar na casa dele e tem o produto que ele quer. Até pouco tempo atrás você podia dizer: “não temos, se você quiser, vai chegar tal dia”. Isso não existe mais. Eu não posso errar hoje. Hoje o espaço de manobra para o erro em loja física é nulo, é zero. Eu falei, como é que eu faço isso, eu trabalho com

quatro mil fornecedores, como é que eu fico mais inteligente na loja? Eu preciso da ajuda deles. O que a gente começou a fazer, há uns dois anos atrás, é dar inteligência para eles, eu os ajudo a decidir como trabalhar nas lojas. Então eu comecei a capturar um monte de informação que eu tenho na ponta que eles não têm, porque a editora sabe editar, mas não sabe o que é consumidor (Sergio Herz, CEO da Livraria Cultura).

Eu acredito piamente que a inovação tem que acontecer não só com esforço próprio, mas com a colaboração de *startups*. O nosso núcleo de inovação é o meio que encontramos para fazer isso. Nós temos uma série de dados importantes para nossos fornecedores, que podem facilitar a colaboração com eles. Mas iniciativas como realidade aumentada, uso de *beacons*, nós não temos como fazer isso sozinhos, senão nossa velocidade de inovação ficaria muito prejudicada. O nosso novo núcleo de inovação será o instrumento que nos permitirá fazer essa ponte, usando *startups* e fazendo desenvolvimento internos em nossos *core business*. O núcleo de inovação é uma incubadora, que pode gerar novos produtos e eventualmente até novas empresas (Eduardo Perez, CIO da Livraria Cultura).

O Sergio Herz é o grande *sponsor* dessa iniciativa. O Sergio Ciglione olha mais para digital, eu olho mais para lojas e o Richard olha para *e-commerce*. Nós temos um alinhamento estratégico: as lojas são um ponto muito importante para as nossas receitas (Eduardo Perez, CIO da Livraria Cultura).

4.2.7 Ferramentas e plataformas

Com o novo processo de vendas pessoais e gestão de vendas do Varejo *Omnichannel*, é preciso que a empresa amplie a visão do papel e da extensão dos canais:

Com o *mobile* queremos levar o cliente para a loja, maximizando a experiência dele na loja. Vamos conseguir impactar em três esferas – dentro da loja (localização de produtos, promoção, promoção em áreas menos visitadas das lojas através do mapa de calor), arredores da loja (tentar levar ele para a loja, premiando frequência, fazendo integração com o café, não somente desconto com livros) e em casa ou no trabalho (com gamificação, colocar o cliente para fazer *review* de livros que ele já leu (Sergio Ciglione, CDO da Livraria Cultura).

As aplicações para celular são as principais ferramentas para aumentar a comunicação e a interação com os clientes ao longo de uma jornada que vai além das ocasiões de compra:

A Livraria Cultura pode oferecer uma experiência inclusiva para aqueles clientes que usufruem da estrutura da loja e não

compram. E isso exige de nós uma abertura para entender que, se ele não comprou ali naquele momento, ele pode comprar depois. E nós precisamos acompanhar esses indicadores. Se ele não comprou ali na hora do almoço, mas ele está tendo um relacionamento com a marca que faz com ele se apaixone por ela, faz com que ele compre em qualquer lugar. Como é que nós vamos medir isso? Precisamos estar integrados (Eduardo Perez, CIO da Livraria Cultura).

Essa é uma área que precisa de aprimoramento, pois a gestão antiga da Livraria Cultura não conseguiu ser bem-sucedida:

O *mobile* vai trazer muita comodidade. Temos pensado em coisas incríveis, que vão utilizar as aquisições da empresa, para levar diferencial para o cliente. Temos feito testes com redes sociais. Você tem como subir nas suas redes sociais a sua base de clientes, e a sua base de clientes de mais alto valor. Você sobe 100.000 *e-mails* e o Facebook compara essa base com a base deles. Você consegue atingir esse público através das redes sociais. [...] Nosso *gap* hoje é *mobile*. As visitas são mais *mobile*, mas as compras ainda são mais *desktop*. Ainda temos problemas com tela do celular. Queremos melhorar radicalmente a experiência do *site mobile* e queremos ter uma estratégia diferente para o app, que não pode ser só direcionado para compra *e-commerce*. O trabalho anterior não foi bem feito (Richard Smartvan, Head of E-commerce da Livraria Cultura).

No segundo semestre de 2018, vai sair um monte de coisa. O celular conecta o físico com a internet. Com ele podemos fazer a troca do produto defeituoso do *e-commerce* na loja, pegar livros que você leu e comprou na Estante Virtual, totalmente *online*, vender para a Cultura na loja e ela revender na Estante, ganhando créditos para comprar outros livros (Sergio Ciglione, CDO da Livraria Cultura).

Essas ferramentas poderão servir para que a empresa interaja mais com os seus clientes, mas também para que os vendedores nas lojas possam qualificar suas vendas nesse novo contexto:

O mundo ideal para o vendedor é que ele tenha ferramentas que já comunicassem os interesses e necessidades dos clientes. De posse disso, ele poderia adaptar sua abordagem de vendas. Internamente ele poderia facilitar a vida do consumidor para que ele pudesse comprar mais rapidamente, sem etapas, e com isso ele ganharia a comissãozinha dele de forma bacana, com um trabalho honesto (Eduardo Perez, CIO da Livraria Cultura).

Se o consumidor já fez uma série de pesquisas e escolhas, e eu tenho isso armazenado, seria muito simples oferecer aos vendedores uma ferramenta que permitisse ao vendedor ajudar o cliente. “Ah, é isso que você está interessado? Eu tenho aqui”. Isso faz com que a venda aconteça com menos fricção – seja oferecendo ao cliente informações complementares ao que ele

pesquisou ou dando alguma sugestão, fazendo uma abordagem mais enriquecedora. De alguma forma o vendedor também sai com uma ferramenta digital que se conecta com tudo o que o cliente já fez digitalmente, permitindo ao vendedor interagir com o cliente a partir daí. O aplicativo pode favorecer isso. Com o aplicativo você sabe o que cliente fez e o que ele é. Se ele quiser mostrar essas informações, você pode gerar um QR *code* ou enviar direto para o vendedor. O vendedor reconhece as necessidades do cliente e, a partir dali, podemos conceber algum tipo de venda sem fricção, com *self-check-out* ou uma venda com mobilidade de pagamento com Apple Pay, que nós já estamos testando em algumas lojas. Ou até uma coisa em que você chega no caixa e já está tudo passado, pago. Afinal de contas o cliente, por si só, ou com ajuda do vendedor, ele já sabe o que ele quer. Ele chega no caixa e paga apenas, usando o celular. Redução de fricção é o mundo ideal (Eduardo Perez, CIO Livraria Cultura).

A interação com os clientes nas mídias sociais deverá ser cada vez mais presente na estratégia comercial da Livraria Cultura:

Podemos fazer testes para tentar trazer tráfego para as lojas através das mídias sociais. Para isso, temos que entender o momento, a localização do cliente. Ele pode estar dentro da loja, ao lado da loja ou em casa/trabalho. Temos que realizar estes testes. O *e-commerce* tem o ferramental para realizar os testes, o *marketing* sabe manipular mídias sociais e o Comercial das lojas sabe o que está vendendo, o que é mais atraente para os clientes. Essas são áreas que temos de envolver antes de ter um aplicativo. Com o aplicativo teremos o canal direto com os clientes, e teremos todo o histórico com vendas, e uma série de outras coisas (Richard Smartvan, Head of E-commerce da Livraria Cultura).

Entretanto, os ajustes de todas essas mudanças tecnológicas, de plataformas e ferramentas de comunicação e interação com os clientes desafiarão a empresa a se ajustar internamente. Por isso, Sergio Herz agregou ao seu time estratégico pessoas de fora, que compreendem a *radicalidade da mudança que ele prevê para a Livraria Cultura*:

O consumidor não tem resistência nenhuma com a mudança. O pior inimigo para a mudança são os funcionários da empresa, que são acostumados a fazer de um jeito diferente. Todos têm este discurso de que mudar é preciso, mas na hora de fazer é diferente. Eu até entendo, porque é uma característica do ser humano, se você tira o chão dele, ele fica com medo. Se você pegar o que tem de tarefas que podem ser automatizadas e que ainda tem gente fazendo, isso é brutal! As pessoas estão percebendo que as empresas estão procurando isso, então, acho que o nível de insegurança. É muito alto, até porque o nível de mudança também é. E quando a gente está inseguro, a gente

toma decisões erradas. Meu time agora tem gente nova e tem gente de casa. De novo, tem duas coisas que eu acho difícil: a primeira é encontrar gente que realmente entenda essas mudanças. O que eu vejo de discurso de pessoas concordando comigo em reunião... Mas, na verdade, estão todos com medo dessas mudanças. E quando você está com medo você não muda, você entra numa defensiva. Quando você entra na defensiva você tem medo de errar, tem medo de se impor, eu vejo hoje muita gente nessa situação. A segunda coisa muito difícil é entender essa maneira de trabalhar com tecnologia. As novas gerações querem trabalhar, têm uma consciência de comunidade muito, mas querem produzir mais com uma forma diferente. Mas nós não estamos mudando o nosso jeito e estamos ficando para trás. Antes a gente falava “pô, tenho que saber inglês”, hoje se você não sabe codificar, pode saber qualquer língua, que não vai adiantar nada... (Sergio Herz, CEO da Livraria Cultura).

O segredo da inovação numa empresa tradicional de varejo como a nossa, é ter a leveza de uma *startup*. A gente precisa ter esse olhar “puro” da inovação, sendo capaz de olhar para coisas que podem ser disruptivas para a gente mesmo, sem se preocupar em garantir a galinha dos ovos de ouro. Qual a visão de futuro para livro? Será que com inteligência artificial eu posso pedir para o meu assistente virtual continuar lendo para mim o livro que parei, me esclarecendo dúvidas. Eu posso até comentar o livro e interagir com a inteligência artificial sobre o livro. Se você juntar assistentes virtuais, com inteligência artificial e o *streaming*, o que pode acontecer? Tem gente que vai ler livro até o final, e gosta de sentir o cheiro de página. Mas têm outras que vão preferir um outro tipo de abordagem que eu ainda não sei qual é. Nós não podemos estar amarrados a um *status quo*, faz acontecer e depois você acha uma solução (Eduardo Perez, CIO da Livraria Cultura).

Todos os gestores entrevistados confiam que Sergio Herz será o grande impulsionador desses ajustes com seu jeito visionário e que conseguirá combater os desafios de integrar as novas pessoas que estão chegando com aquelas que já trabalham na Livraria Cultura há muitos anos.

5 PROPOSIÇÕES

5.1 Proposições teóricas

O encadeamento das evidências coletadas em fontes primárias e secundárias demonstrou uma inter-relação entre os *gaps* levantados por Cummins et al. (2016). No caso da Livraria Cultura, foi verificado que os seis fatores que os autores elencaram em seu modelo não são apenas relevantes para o aprofundamento da pesquisa em vendas pessoais e de gestão de vendas num ambiente *Omnichannel*, mas também têm uma forte correlação.

Figura 41: Encadeamento das evidências coletadas



Fonte: Coletado pelo próprio autor.

No movimento de transformação da Livraria Cultura, constatou-se que o principal agente de mudanças foi o impacto da tecnologia sobre o comportamento dos consumidores. Com o amadurecimento da internet, o canal de *e-commerce* tornou-se um canal relevante para realizar compras de livros. Além disso, o crescimento do uso de celulares, permitiu não só a compra de

produtos, mas também um acesso mais expandido a informações antes restritas. Os clientes da Livraria Cultura estão mais informados sobre produtos, têm mais opções disponíveis na internet e, por conseguinte, demonstram um comportamento de consumo *Omnichannel* (Fernandes, 2018), em que comparam preços usando vários canais e pesquisam tanto nas lojas físicas quanto no canal *online*. Dos clientes pesquisados 81% foram classificados como Clientes *Omnichannel*, e 42% desses clientes preferem comprar pelo canal de *e-commerce* da Livraria Cultura.

O aumento de concorrência no ambiente digital, somado ao Comportamento de Consumo *Omnichannel*, o aumento de ofertas disponíveis para utilização do tempo livre e a crise do varejo no Brasil diminuíram muito o fluxo nas lojas da Livraria Cultura. Por isso, propõe-se que:

- *A tecnologia impactou o comportamento de consumo dos clientes na Livraria Cultura.*
- *A alteração no comportamento de consumo afetou os resultados da Livraria Cultura.*

Esse novo comportamento de consumo desafiou a Livraria Cultura a realizar modificações em seu modelo de varejo para atuar num modelo de Varejo *Omnichannel*.

A empresa nasceu e desenvolveu uma *expertise* de atuação em loja que a tornou um ícone no varejo brasileiro, mesclando uma venda pessoal diferenciada, com um grande portfólio de produtos e um ambiente de lazer e entretenimento que oferece muitas opções culturais.

Entretanto, os Clientes *Omnichannel* não veem tanto valor na assistência do vendedor. O ambiente de loja física deve ser capaz de propiciar uma experiência sem “fricção”: rápida, sem barreiras, prática e com os clientes no comando.

Para que a Livraria Cultura consiga oferecer essa experiência, a gestão deve partir de um contexto de vendas diferente. Não basta integrar o ponto físico com o digital, é preciso modificar a própria natureza das lojas físicas.

No Varejo *Omnichannel*, as lojas físicas servirão menos como pontos de venda e mais como um ambiente de lazer. Nesse espaço, é possível que os

clientes compre algo, ou apenas tenham uma experiência positiva, o que reforça a marca da Livraria Cultura. Por isso, propõe-se que:

- *O novo comportamento de consumo dos clientes impactou o relacionamento com os vendedores da Livraria Cultura.*
- *A alteração do relacionamento vendedor-cliente modificou o contexto de vendas da Livraria Cultura.*

Para se adequar a esse novo contexto de vendas, a Livraria Cultura precisará modificar o seu processo de vendas. Os clientes estão cada vez mais conectados aos dispositivos móveis. Portanto, o tempo de leitura será disputado cada vez mais com outras aplicações digitais. Nesse cenário, a conexão digital é fundamental e, conseqüentemente, o principal canal de vendas será o canal virtual. A Livraria Cultura ampliou suas plataformas *online* com novos produtos e acordos para distribuição em *marketplaces* de outras varejistas nacionais.

Para oferecer uma experiência positiva, que se associe com a marca da Livraria Cultura, as lojas físicas terão de rentabilizar os seus pontos físicos. Com a diminuição das vendas nas lojas e os custos fixos aumentando, as lojas terão de vender mais do que livros. Com uma rede de teatros, restaurantes, cafés e centenas de eventos, a empresa espera ampliar suas fontes de receita e sustentar esses pontos físicos.

Entre 2000 e 2013, a empresa seguiu o movimento tradicional de varejo, de ampliação dos pontos físicos. No entanto, agora, a estratégia da Livraria Cultura é ter poucas e boas lojas físicas. Com a aquisição da Fnac, a rede passou a ter 23 lojas e três plataformas *online*.

As lojas contarão com um portfólio maior e mais diversificado de produtos e um volume menor de vendedores, que deverão atuar como embaixadores da marca e especialistas. As vendas serão realizadas de forma mais automatizada e controlada pelos próprios clientes, o que condiciona a atuação do vendedor a interações mais exclusivas.

O desafio de se adequar a esse novo ambiente é desafiador. A empresa havia investido em novas tecnologias sem sucesso. Para avançar, Sergio Herz modificou o seu time de gestão, incluindo profissionais de mercado com mais experiência em tecnologia e inovação.

Por tudo isso, propõe-se que:

- *A alteração no contexto de vendas modificou o processo de vendas da Livraria Cultura.*

A visão da Livraria Cultura é de que a empresa será uma empresa de tecnologia que oferece experiências e, para tanto, o investimento em tecnologia é uma prioridade.

Com a nova estrutura de gestão, a Livraria Cultura está buscando os ganhos em eficiência e em redução de custos. Os sistemas e a plataforma das três empresas estão sendo integrados numa mesma marca. Um laboratório de inovação está sendo criado para acelerar os projetos de melhoria. As editoras, parceiras da Livraria Cultura há muito tempo, e novos *stakeholders* como *startups* vão colaborar para desenvolver o ecossistema da empresa.

Com isso, propõe-se que:

- *As alterações nos resultados da empresa, no relacionamento vendedor-consumidor nas lojas físicas e no contexto e processo de vendas da Livraria Cultura, impactaram o investimento e o tipo de tecnologias exigidos.*

Com o novo contexto de vendas da Livraria Cultura, o investimento tecnológico deve ser direcionado a ferramentas e plataformas que interagem com o cliente enquanto ele pesquisa e compra produtos em qualquer canal, mas também quando ele relata suas experiências com a Livraria Cultura e interage com outros clientes nos canais digitais.

Com a aquisição da Fnac e da Estante Virtual, a empresa conquistou três plataformas e uma nova base de clientes nos canais físicos e digitais. Será crescente o número de canais com os quais a empresa deverá interagir diretamente com os clientes. O aplicativo para celular será um dos principais investimentos da empresa para integrar todos os canais, plataformas e produtos da Livraria Cultura. Entretanto, a gestão desses canais se tornará cada vez mais difícil, porque muitos canais novos de interação não estarão sob o controle da empresa. Com isso, propõe-se que:

- *As alterações nos resultados da empresa, no relacionamento vendedor-consumidor nas lojas físicas e no contexto e processo de vendas da Livraria Cultura alteraram o papel das várias ferramentas de comunicação e plataformas.*

5.2 Modelo lógico

Após a análise dos dados, encadeamento das evidências e formulação das proposições teóricas, foi estruturado um modelo lógico como técnica analítica. Esses modelos consistem na combinação de eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos (Yin, 2015).

Cummins et al. (2016) afirmaram que, apesar do aumento considerável de publicações sobre *Omnichannel*, ainda existiam poucas proposições teóricas e pesquisas empíricas direcionadas à análise da transformação das vendas pessoais e da gestão de vendas.

Durante a estruturação do caso da Livraria Cultura, foi possível estabelecer sete proposições teóricas que demonstram como é a transformação das vendas pessoais, de uma empresa varejista multicanal, que está tentando se tornar *Omnichannel*. Nesse caso, foi evidenciado que, primeiro, a tecnologia alterou o comportamento de consumo dos clientes da Livraria Cultura.

Os Consumidores *Omnichannel* da Livraria Cultura afetaram o relacionamento vendedor-cliente, o contexto e o processo de vendas da empresa. Para se ajustar, a empresa precisa investir mais em tecnologia para desenvolver novas ferramentas de comunicação e plataformas.

Figura 42: Modelo Lógico

Fonte: O Autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho era entender melhor o fenômeno do Varejo *Omnichannel* e seus efeitos para o modelo de vendas pessoais de uma empresa varejista. Entre os diferentes tipos de empresas varejistas pesquisados, um setor fortemente impulsionado pela nova realidade *Omnichannel* é o de livrarias. Para observação desse fenômeno, foi selecionada a varejista Livraria Cultura.

Os livros são produtos que têm sofrido um processo de digitalização contínuo, principalmente em seu canal de vendas. Um número crescente de consumidores opta pela compra *online*, colocando em xeque a relevância das lojas físicas e de seus vendedores. Identificou-se no estudo de caso da Livraria Cultura a mudança de comportamento de consumo como primeiro agente da adequação no modelo de vendas pessoais da empresa. Os clientes da Livraria Cultura podem ser classificados como Consumidores *Omnichannel* (Fernandes, 2018): aqueles que comparam mais preços, pesquisam mais sobre os produtos antes de realizar as compras e, por conseguinte, estão mais bem informados quando chegam até a loja física. Apesar de atuar com *e-commerce* desde 1995, essa modificação no comportamento de consumo reforçou a necessidade de a Livraria Cultura aumentar as vendas no canal digital. Com a crise no Brasil, a dificuldade de elevar os preços dos livros e a maior dispersão no tempo dos clientes, a empresa teve que criar novas estratégias para enfrentar a queda na frequência das lojas físicas.

Outro agente importante identificado no estudo de caso foi a necessidade de diversificação das fontes de receita da Livraria Cultura. Como a empresa se manteve muito orientada à venda de livro em loja física, Sergio Herz teve de buscar parcerias com outras varejistas para incrementar suas vendas no *e-commerce* e depois criou seu próprio *marketplace* de produtos editoriais com a compra da Estante Virtual. A empresa também procurou diversificar produtos e ampliar seu portfólio, com a compra da Fnac, uma varejista mais focada em produtos tecnológicos.

Um terceiro agente identificado é a modificação do papel da loja física. Sergio Herz e a nova Diretoria composta por ele acreditam que as vendas pela internet serão responsáveis por 80% do resultado da empresa nos próximos anos. Trata-se de uma diretriz muito impactante, que incide sob uma forte alteração do conceito de canal. Na Livraria Cultura, as lojas serão espaços de engajamento com a marca. A Diretoria acredita que o *e-commerce*, as lojas, os aplicativos de celular e as redes sociais não serão canais de vendas isolados, mas uma jornada integrada, que envolve trocas de informação entre os clientes, interações entre a empresa e os clientes, momentos de prazer, de usufruto do espaço físico e de compra.

Essa alteração na forma como os canais devem ser concebidos e integrados é algo que outros pesquisadores já levantaram em seus trabalhos. Na Livraria Cultura, tal movimento começou com o esforço de integração entre o *e-commerce* e as lojas físicas, mas agora deverá alçar um novo patamar com grandes desafios.

Um primeiro desafio é a definição do que exatamente as lojas serão no futuro. Apesar de declarar que a Livraria Cultura terá poucas e boas lojas, nem mesmo Sergio Herz soube precisar o que elas serão. Eduardo Perez mencionou que a visão da gestão é de que as lojas se adaptarão “conforme a experiência que o cliente quer”. Mesmo que isso não esteja tão claro agora, pode-se afirmar que a empresa necessita solucionar a forma de integração da sua marca às empresas adquiridas. A Estante Virtual é uma empresa que tem maior aderência, pois atua com produtos editoriais, e é totalmente digital. No entanto, a Fnac é uma empresa de produtos eletrônicos, que tem um ambiente de loja e um tipo de vendedor muito distintos do posicionamento da Cultura. Será que a experiência de loja da Livraria Cultura vai mesclar produtos editoriais com produtos tecnológicos? Caso isso aconteça, será que a loja não perderá essa visão, de seus clientes atuais, de que o ambiente físico é um espaço de “fuga”?

Outro desafio é o ajuste na gestão dos vendedores. Nessas novas lojas, a Livraria Cultura precisará de um time com menos pessoas, porém mais qualificadas em competências. O investimento tecnológico apoiará o cliente a vivenciar o espaço físico de forma mais “autoguiada”, sem burocracia e/ou barreiras.

Entretanto, essa alteração afeta o contexto, o processo de vendas e deixa os clientes como o centro da relação com o vendedor. Nessa realidade, a equipe comercial precisará ser ainda mais especializada.

Sergio Herz disse que os vendedores serão embaixadores da marca no futuro. Contudo, existe um grande desafio em premiar os vendedores do futuro num varejo em que não se mede a venda por metro quadrado, ou numa loja em que o cliente compra independentemente do vendedor. Há um desafio maior ainda em como atrair vendedores mais capazes, numa realidade de trabalho tão desgastante e mal remunerada.

Conforme estruturado no modelo lógico, esses desafios comprovam que a empresa ainda não finalizou a transição do seu modelo de vendas pessoais para uma realidade de Varejo *Omnichannel*. O crescimento do número de Consumidores *Omnichannel* (Fernandes, 2018) fará com que a empresa ajuste ainda mais o contexto e o processo de vendas, com tecnologia, para suportar a relação vendedor-cliente. Para verificar os impactos desses investimentos, a Livraria Cultura precisará de plataformas e ferramentas de comunicação que interajam com o cliente ao longo de toda a sua jornada, e não somente quando ele decide realizar compras.

Com um time de gestão que mescla pessoas com bastante tempo de casa e pessoas recém-chegadas, a Livraria Cultura está dando o passo mais ousado de sua história. Até recentemente, a empresa era de varejo e dependia de tecnologia como um recurso importante, mais adicional. Agora, a empresa pretende se tornar aquela que oferece experiências, mas que depende da tecnologia como elemento central. A velocidade com que isso acontecerá depende da maneira como a gestão da empresa vai conseguir convencer as outras linhas de colaboradores da Livraria Cultura.

Os clientes da Livraria Cultura tornaram-se Consumidores *Omnichannel* (Fernandes, 2018) e isso mudou tudo. Uma parcela fundamental dos ajustes do modelo de vendas pessoais já iniciou, mas a empresa dependerá de outros líderes visionários, além de Sergio Herz, para sobreviver à visão de transformação que se propôs.

7 REFERÊNCIAS

- Abdallah, A. (2015, fevereiro 12). A difícil tarefa de profissionalizar a Livraria Cultura. *Época Negócios*. Recuperado em 20 maio, 2017 de <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/02/dificil-tarefa-de-profissionalizar-livraria-cultura.html>
- Abos, M. (2011, novembro 2). Livraria Cultura terá duas filiais no Rio, uma delas com sala de teatro, ainda este ano. *O Globo*. Recuperado em 25 maio, 2018 de <https://oglobo.globo.com/cultura/livraria-cultura-tera-duas-filiais-no-rio-uma-delas-com-sala-de-teatro-ainda-este-ano-2829751>
- Accenture (2015). The New Omni-channel approach to serving customers. Retrieved March 02, 2018, from https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjJpNGLg5DbAhXNqZAKHSPCA3sQFggwMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.accenture.com%2Fbe-en%2F~%2Fmedia%2FAccenture%2FConversion-Assets%2FDotCom%2FDocuments%2FGlobal%2FPDF%2FIndustries_2%2Faccenture-new-omni-channel-approach-serving-customers.pdf&usg=AOvVaw2jw3eMtFKOrnjmtTbh8QEA
- Agostini, R. (2017, dezembro 26). Livraria Cultura anuncia compra do site Estante Virtual. *Estadão*. Recuperado em 23 maio, 2018 de <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,livraria-cultura-compra-e-commerce-estante-virtual,70002131346>
- Alcantara, T. (2012, novembro 26). Leitor de livros digitais Kobo chega ao Brasil por R\$399. *Portal R7*. Recuperado em 10 maio, 2017 de <http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/noticias/leitor-de-livros-digitais-kobo-chega-ao-brasil-por-r-399-20121126.html>
- Almeida, C. (2017, julho 6). “Experiência não paga conta”, diz presidente da Livraria Cultura (Entrevista com Sergio Herz). *Exame Hoje*. Recuperado em 23 maio, 2018 de <https://exame.abril.com.br/negocios/herz-da-cultura-experiencia-nao-paga-conta/>

- Alves Jr., D. (2017, novembro 17). Dono da Livraria Cultura encara mercado de eletrônicos (Entrevista com Pedro Herz). *Veja São Paulo*. Recuperado em 23 maio, 2018 de <https://vejasp.abril.com.br/cultura-lazer/pedro-herz-biografia-livraria-cultura/>
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Andzulis, J., Panagopoulos, N.G. & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 305-316.
- Ansari, A., Mela, C. & Neslin, A.S. (2008). Customer channel migration. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 60-76.
- Aranha, C. (2013, agosto 8). Pedro Herz, o vendedor de livros da Livraria Cultura. *Revista Exame*. Recuperado em 25 maio, 2018 de <https://exame.abril.com.br/pme/o-vendedor-de-livros-da-livraria-cultura/>
- Avery, J., Thomas S. J., Deighton, J. & Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks: predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96-111.
- Ballantyne, D.; Richard, V. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the Exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335-348.
- Belém, E. F. (2017, fevereiro 2). Livraria Cultura, há dois anos no vermelho, renegocia com fornecedores e demite funcionários. *Jornal Opção*. Recuperado em 15 maio, 2018 de <https://www.jornalopcao.com.br/colunas-e-blogs/imprensa/livraria-cultura-ha-dois-anos-no-vermelho-renegocia-com-fornecedores-e-demite-funcionarios-86250/>
- Bell, D.R., Gallino, S. & Moreno, A. (2014). How to win in an omni-channel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 44-53.
- Bellin, H. (2016). Which marketing channel is right for your company? *Journal of Marketing Channels*, 23(3), 157-161.
- Berman, B. (1996). *Marketing channels*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Bernardes, F. (2014, julho 11). A equação da Livraria Cultura. *Istoé Dinheiro*, Recuperado em 20 maio, 2017 de <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140711/equacao-livraria-cultura/170859.shtml>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. & Rahman, M.S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23-29.
- Cao, L. (2014). Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: a case study. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 69-96.
- Cao, L. & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*.
- Carrenho, C. (2016, junho 14). Sergio Herz, da Livraria Cultura, está na lista de melhores CEOs da Forbes Brasil. *Publishnews*. Recuperado em 15 maio, 2018 de <http://www.publishnews.com.br/materias/2016/06/14/sergio-herz-da-livraria-cultura-esta-na-lista-de-melhores-ceos-da-forbes-brasil>
- Carrenho, C. (2017, dezembro 26). Por que a Cultura comprou a Estante Virtual? *Publishnews*. Recuperado em 23 maio, 2018 de <http://www.publishnews.com.br/materias/2017/12/26/por-que-a-cultura-comprou-a-estante-virtual>
- Carvalho, J. L. G. & Campomar, M. C. (2014). Multichannel at retail and omnichannel: challenges for marketing and logistics. *Business and Management Review*, 4(3), 103-113.
- Chakravarty, A., Kumar, A. & Grewal, R. (2014, September). Customer orientation structure for internet-based business-to-business platform firms. *Journal of Marketing*, 78, 1-23.
- Clark, L. & Rogers, B. (2016). CABS: a conceptual model for context-aware B2B sales applications. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1).
- Coelho, F., Easingwood, C. & Coelho, A. (2003). Exploratory evidence of channel performance in single vs. multiple channel strategies. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31(11), 561-573.
- Corey, E. R., Cespedes, F. V. & Rangan, V. K. (1989). *Going to market – distribution system for industrial products*. Boston: Harvard Business School Press.

- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2002). *Canais de marketing e distribuição* (7a ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Cummins, S., Peltier, J. W. & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2-16.
- Dyniewicz, L. & Scheller, F. (2017, março 5). Líderes em livros migram para a web. *O Estado de S.Paulo*. Recuperado em 15 março, 2018 de <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,lideres-em-livros-migram-para-a-web,70001688013>
- Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (2017). Recuperado em 12 março, 2017, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwio-JSX1Y3bAhUFf5AKHay9DIMQFggoMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.economiaemdia.com.br%2FEconomiaEmDia%2Fpdf%2Finset_comercio_varejista.pdf&usq=AOvVaw0QWUYXxUUrQVmhRN8Qkzwmw
- DHL perspective on implications and use cases for the logistics industry (2015). Retrieved April 09, 2017, from https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiosPSRhJD bAhVMgpAKHYmODyQQFghlMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.dhl.com%2Fcontent%2Fdam%2Fdownloads%2Fg0%2Fabout_us%2Flogistics_insights%2Fdhl_trendreport_omnichannel.pdf&usq=AOvVaw0tqZ0ojJzQQfOIF-aaaOln
- E-BIT (2016). *Relatório Webshoppers* (34a ed.). Recuperado em junho, 2018, de <http://www.ebit.com.br/webshoppers>
- E-BIT (2018). *Relatório Webshoppers* (37a ed.). Recuperado em junho, 2018, de <https://pt.slideshare.net/LucasModesto6/webshoppers-37-2018>
- E-commerce Brasil (2013, julho 5). Case da Livraria Cultura: Valores que permeiam a experiência multicanal do cliente. Palestra de Sérgio Herz da Livraria Cultura. Congresso E-commerce Brasil Experiência do Cliente 2013. Recuperado em 20 maio, 2017 de https://www.youtube.com/watch?v=rArv_iK3knQ

- E-commerce Brasil (2014, julho 8). Experiência do cliente 2.0. Omnichannel e o futuro das lojas físicas. Palestra de Sérgio Herz da Livraria Cultura. Congresso E-Commerce Brasil Experiência do Cliente 2014. Recuperado em 15 maio, 2018 de <https://www.youtube.com/watch?v=a9lHeP6goJM>
- Estadão (2017, outubro 19). Mercado Livre anuncia acordo para vender livros da Livraria Cultura. Recuperado em 23 maio, 2018 de <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mercado-livre-e-livraria-cultura-fecham-acordo-para-venda-de-produtos,70002035979>
- Euromonitor International (2015, July). *Internet Retailing in Brazil*. Retrieved June, 2018, from <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Fernandes, R. B. (2018). Consumidores *Omnichannel* brasileiros. *Revista Sodebras*, 13(147), 28-33.
- Fulgoni, G.M. (2014). Omni-channel' retail insights and the consumer's path-to-purchase how digital has transformed the way people make purchasing decisions. *Journal of Advertising Research*, 54(4), 377-380.
- Furlan, F. & Stefano, F. (2013, setembro 27). O livro de papel parece ter mais futuro hoje do que ontem. *Revista Exame*. Recuperado em 25 maio, 2018 de <https://exame.abril.com.br/revista-exame/um-futuro-de-papel/>
- Gazzoni, M. (2011, setembro 23). Livrarias deixam livros de lado e lucram com passagens e lazer. *Portal IG*. Recuperado em 10 maio, 2018 de <http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/livrarias-deixam-livros-de-lado-e-lucram-com-passagens-e-lazer/n1597221769706.html>
- Gensler, S., Dekimpe, M.G. & Skiera, B. (2007). Evaluating channel performance in multi-channel environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(1), 17-23.
- Geyskens, I., Gielens, K. & Dekimpe, M. G. (2002). The market valuation of internet channel additions. *Journal of Marketing*, 66(2), 102-119.
- Goad, E.A. & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), 285-301.

- Grewal, A., Roggeveen, L. A. & Nordfält, J. (2014). *Insights from in-store experiments in review of marketing research: shopper marketing and the role of in-store marketing*. D. Grewal, A. L. Roggeveen & Jens Nordfält (Eds.). (Vol. 11), Emerald Books.
- Hansen, R. & Sia, K. S. (2015). Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2), 51-66.
- Heide, J.B. & John, G. (1988, January). The Role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 52, 20-35.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Honorato, R. (2001, maio 20). Editoras e livrarias se preparam para chegada da Amazon. *Veja*. Recuperado em 10 maio, 2018 de <https://veja.abril.com.br/tecnologia/editoras-e-livrarias-se-preparam-para-chegada-da-amazon/>
- IBGE (2018). *Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços de Comércio*. Recuperado em junho, 2018, de <https://www.poder360.com.br/wp-content/uploads/2018/02/pmc-2017.pdf>
- Jap, S.D. & Shankar, G. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- Jeuland, A.P. & Shugan, M.S. (1983, Summer). Managing channel profits. *Marketing Science*, 2, 239-272.
- Kersmark, M. & Staflund, L. (2015). *Omni-channel retailing: blurring the lines between online and offline*. Independent thesis Advanced level (degree of Master), 1-69.
- Koike, B. (2009, julho 6). Livraria Cultura vai abrir loja na Daslu. *Valor Econômico*. Recuperado em 20 maio, 2017 de <http://g1.globo.com/Noticias/>

Economia_Negocios/0,,MUL1219804-9356,00-LIVRARIA+CULTURA+VAI+ABRIR+LOJA+NA+DASLU.html

- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kilcourse, B. & Rowen, S. (2008). Finding the integrated multi-channel retailer. *Benchmark Study*. Recuperado em 25 junho, 2017, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&ved=0ahUKEwi2p-Cao43bAhVFfpAKHfcpBEAQFghKMAw&url=http%3A%2F%2Fwww.werc.org%2Fassets%2F1%2Fworkflow_staging%2FPublications%2F748.PDF&usg=AOvVaw0sL6tjl4f_9DDzD-urnpzb
- Krafft, M. *et al.* (2015). The evolution of marketing channel research domains and methodologies: an Integrative review and future directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569-585.
- Kushwaha, T. & Shankar, V. (2005). Multichannel shopping behavior: antecedents and implications for channel and customer equity. *Working paper*, Texas A&M University, College Station.
- Kushwaha, T. & Shankar, V. (2007). Single channel vs. multichannel customers: determinants and value to retailers. *Working paper*, Texas A&M University.
- Kushwaha, T. & Shankar, V. (2013). *Journal of Marketing*, 77(4), 67-85.
- Laporta, L. (2017, julho 19). Livraria Cultura compra operações da Fnac no Brasil. *Portal G1*. . Recuperado em 23 maio, 2018 de <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/livraria-cultura-comprara-operacoes-da-fnac-no-brasil.ghtml>
- Leeflang, P. S., Verhoef, P.C., Dahlstrom, P. & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32 (1), 1-12.
- Levy, M., Weitz, B. & Grewal, D. (2013). *Retailing management* (9nd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Luxton, S., Reid, M. & Mavondo, F. (2015). Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37-46.

- McKinsey (2017). *Omnichannel compendium for retailers*. Recuperado em 04 abril, 2018, de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/building-omnichannel-excellence>
- Michaelidou, N., Siamagka, N.T. & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: an exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153-1159.
- Moriarty, R.T. & Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems. PhD diss. *Harvard Business Review Press*.
- Mundo do Marketing (2012, outubro 23). Como atrair o cliente para a loja? Conheça o case da Livraria Cultura. Recuperado em 10 maio, 2018 de <https://www.youtube.com/watch?v=vKo5qv-TbAk>
- Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, L.M., Thomas, J.S. & Verhoef, P.C (2006). Challenges and opportunities in multi-channel customer management, *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Neslin, S.A., Jerath, K. A., Bodapati, E. T., Bradlow, J., Deighton, S., Gensler, L. Lee, E., Montaguti, R., Telang, R., Venkatesan, P., Verhoef & Zhang, Z. J. (2014). The interrelationships between brand and channel choice. *Marketing Letters*, 25(3), 319-330.
- Neslin, S.A. & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 70-81.
- Niedermeier, K., Wang, E. & Zhang, X. (2016). The use of social media among business-to-business sales professionals in china: how social media helps create and solidify relationships between sales professionals and customers. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1).
- Nueno, J.S. (2013). The decline of main street, the rise of multichannel retail: new ways of reaching consumers. *IESE Insight*, 19, 46-53.
- Palmatier, R.W., Rajiv, P.D., Dhruv, G. & Kenneth, R.E. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(3), 136-153.

- Parente, J. & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Peltier, J.W., Phelps, J. & Milne, G. (2009). Information privacy research: framework for integrating multiple publics, information channels, and responses. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 105-206.
- Pelton, L. E., Strutton, D., & Lumpkin, J. R. (1997). Marketing channels: a relationship management approach. *Times Mirror Books*, 728p.
- Piotrowicz, W., Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: toward omni-channel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.
- Pires, F. (2014). *O E-commerce e a era do Omni-Channel*. Recuperado em 10 junho, 2017, de <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-e-commerce-e-a-era-do-omni-channel/>
- Portal G1 (2009, janeiro 19). Com novo sócio, Livraria Cultura quer dobrar ritmo de expansão. Recuperado em 20 maio, 2017 de http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL961874-9356,00-COM+NOVO+SOCIO+LIVRARIA+CULTURA+QUER+DOBRAR+RITMO+D+E+EXPANSAO.html
- Portal IG (2011, março 3). Mercado de livrarias sofre nos EUA, mas cresce no Brasil. Recuperado em 20 maio, 2017 de <http://ultimosegundo.ig.com.br/cultura/livros/mercado-de-livrarias-sofre-nos-eua-mas-cresce-no-brasil/n1238128736768.html>
- Publishnews (2017, maio 26). Cultura passa a vender livros pelos sites das Casas Bahia, Pontofrio e Extra. Recuperado em 23 maio, 2018 de <http://www.publishnews.com.br/materias/2017/05/26/cultura-passa-a-vender-livros-pelos-sites-das-casas-bahia-pontofrio-e-extra>
- PwC (2015). *Total Retail Survey*. Retrieved April 10, 2017, from <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwizvqqM1o3bAhVGhpAKHY26A0AQFggyMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.pwc.com%2Fsg%2Fen%2Fpublications%2Fassets%2Ftotal-retail-2015.pdf&usg=AOvVaw1O1uCd04omK91driyS6ozK>

- PwC (2016). *Total Retail Survey*. Retrieved April 10, 2017, from <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwiNstHn1Y3bAhVBG5AKHc0JCDkQFgg4MAI&url=https%3A%2F%2Fwww.pwc.ru%2Fen%2Fpublications%2Ftotalretail-2016.html&usg=AOvVaw1XEHBNqNqnqTBCd3i1svj9>
- PwC (2018). *Total Retail Survey*. Retrieved April 10, 2017, from <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiNstHn1Y3bAhVBG5AKHc0JCDkQFgggMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.pwc.com.br%2Fpt%2Ftotalretail%2F2017%2Ftotal-retail-2017.pdf&usg=AOvVaw1PvCcoomTcyx7mSvSU4IQo>
- Rapp, A., Baker, T.L., Bachrach, D.G., Ogilvie, J. & Skinner Beitelspacher, L. (2015). Perceived customer showrooming behaviour and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 352-369.
- Retail Process Engineering (2014). *Cross-Channel Integration – Is The 21st Century Retailer Fully Integrated?*. Retrieved April 03, 2017, from <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjC3tS1zY3bAhXLEpAKHd-oDIgQFgggtMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.rpesolutions.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F11%2F%2FOMni-Channel-Retailing.pdf&usg=AOvVaw1wkZKEA0OmYcXAR3Lk4ek->
- Revista Exame (2017, abril 7). Livrarias enxugam operações por crise e “efeito Amazon”. *Estadão Conteúdo*. Recuperado em 23 maio, 2018 de <https://exame.abril.com.br/negocios/livrarias-enxugam-operacoes-por-crise-e-efeito-amazon/>
- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89 (12), 65-76.
- Rippé, C.B., Weisfeld-Spotler, S., Yurova, Y. & Sussan, F. (2015). Is there a multichannel consumer. *International. Marketing Review*, 32(3/4), 329-349.
- Rocco, R. & Bush, A. (2016). Exploring buyer-seller dyadic perceptions of technology and relationships: implications for sales 2.0. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1).

- Rodriguez, M., Dixon, A. & Peltier, J.W. (2014). The convergence of interactive marketing and personal selling and sales management: a review and research directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 294-308.
- Rodriguez, M., Trainor, K. (2016). A conceptual model of the drivers and outcomes of mobile CRM application adoption. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1).
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education Limited.
- Scheller, F. (2014, maio 5). Sob pressão, livrarias reinventam seu negócio. *O Estado de S.Paulo*. Recuperado em 20 maio, 2017 de <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,sob-pressao-livrarias-reinventam-seu-negocio-imp-,1162315>
- Schramm, W. (1971). Notes on case studies of instructional media projects. *Working paper*, The Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Schultz, D.E. & Peltier, J.W. (2013). Social media's slippery slope: challenges, opportunities and research directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(2), 86-99.
- Shankar, V., Smith, K.A. & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153-175.
- Sindicato Nacional dos Editores de Livros (2017). *10 anos de produção e vendas no setor editorial brasileiro*. Recuperado em 02 maio, 2018, de <http://www.snel.org.br/serie-historica-10-anos-de-pesquisa-producao-e-vendas-do-setor-editorial-brasileiro/>
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.

- Stern, L. W., El-Ansary A. I. & Coughlan, A. T. (1996). *Marketing channels* (5nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Stone, M., Hobbs, M., Khaleeli, M. (2002). Multichannel customer management: the benefits and challenges. *Journal of Database Marketing*, 10(1), 39-52.
- Tuon, L. (2013, fevereiro 24). Amazon enfrenta obstáculos para lançar Kindle no Brasil. *Veja*. Recuperado em 20 maio, 2017 de <https://veja.abril.com.br/economia/amazon-enfrenta-obstaculos-para-lancar-kindle-no-brasil/>
- TV Shopping (2013, janeiro). Entrevista com Sergio Herz.
- Valos, M. J. (2009). Structure, people and process challenges of multichannel marketing: insights from marketers. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(3), 197-206.
- Van Baal, S. & Dach, C. (2005). Free riding and customer retention across retailers' channels. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 75-85.
- Van Bruggen, G. H., Antia, K.D., Jap, S.D., Reinartz, W.J. & Pallas, F. (2010). Managing marketing channel multiplicity. *Journal of Service Research*, 13(3), 331-340.
- Verhoef, P.C. (2012). Multichannel customer management strategy. In V. Shankar & G. S. Carpenter (Eds.) *Handbook of Marketing Strategy* (pp. 135-150). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Verhoef, P.C.; Donkers, B. (2005). The effect of acquisition channels on customer loyalty and cross-buying. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 31-43.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K. & Inman, J.J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Verhoef, P.C., Neslin, A.S & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129-148.
- Wallace, D.W., Giese, J.L. & Johnson, J.L. (2004). *Journal of Retail*, 80(4), 249-263.

- Wang, D. T., Gu, F.F. & Dong, M.C. (2013, October). Observer effects of punishment in a distribution network. *Journal of Market Research*, 50, 627-643.
- Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R.S. & Shankar, G. (2015). The evolution of marketing channels: trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Wilner, A. & Santos, A. L. (2017, março-abril). Em busca de um novo modelo. *GV-executivo*, 16(2).
- Wilson, H., Street, R. & Bruce, L. (2008). *The multichannel challenge: integrating customer experiences for profit*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Wright, A. (2002). Technology as an enabler of the global branding of retail financial services. *Journal of International Marketing*, 10(2), 83-98.
- Yang, Z., Su, C. & Fam, F.S. (2012). Dealing with institutional distances in international marketing channels: governance strategies that engender legitimacy and efficiency. *Journal of Marketing*, 76(3), 41-55.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso – Planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yurova, Y., Rippé, C. B., Weisfeld, S.S., Sussan, F. & Arndt, A. (2017). Not all adaptive selling to omniconsumers is influential: the moderating effect of product type. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 271-277.
- Zhang, J., Farris, P.F., Irvin, J., Kushwaha, T., Steenburghe, T.J. & Weitz, B.A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.

8 ANEXOS

PESQUISA MESTRADO

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Impacto nos resultados da empresa:

- Quais foram as principais mudanças que influenciaram a necessidade da empresa de migrar para um ambiente *Omnichannel*?
- *Omnichannel* empodera os vendedores?
- *Omnichannel* pode reduzir custos de completar a venda?
- *Omnichannel* pode reduzir *burnout* e *turnover* de vendedores ao oferecer mais flexibilidade para o trabalho?
- No *Omnichannel* o resultado pode ser menos positivo para os vendedores?

Impacto nos relacionamentos:

- Como os esforços de marketing no *Omnichannel* podem gerar satisfação, lealdade e/ou boca-a-boca de clientes?
- Como a relação vendedor-consumidor será alterada?
- Haverá alteração na percepção de poder entre eles?
- Os vendedores acreditam que não controlam mais o conteúdo/informações repassadas aos clientes?
- A mudança de na relação vendedor-consumidor pode diminuir a percepção de utilidade da equipe comercial?

Processo de vendas:

- Como o *Omnichannel* impacta o processo de venda?
 - O *Omnichannel* aumenta ou diminui a necessidade de vendedores?
 - A quantidade de informação disponível para os clientes pode reduzir a necessidade de um guia na hora da compra?
 - Qual deve ser o papel do vendedor neste ambiente *Omnichannel*?
 - Como os vendedores devem lidar com o *showrooming* na loja física?
 - Como deve-se treinar, incentivar e avaliar a força de vendas para este novo ambiente? *Omnichannel*?
 - Houve alguma alteração de perfil de vendedor? Como contratar vendedores para atuar nesta nova realidade?
-

Contexto de vendas

- Qual deve ser o papel da loja física neste cenário *Omnichannel*?
 - Quais os métodos de comunicação, informação e entrega de produtos tem sido testado?
 - Como o Omnichannel pode melhorar os esforços de marketing em termos de número de pontos de contato com o cliente?
 - Como estes pontos podem gerar up ou cross-selling?
-

Impacto de tecnologia:

- Quais investimentos estão sendo feitos ou precisam ser feitos em tecnologia para garantir a integração da informação sobre os clientes?
 - Existem silos dentro da empresa?
 - Quando a mensagem comercial está dispersa pelas plataformas, quem fica no controle?
 - A abordagem “pessoal” do vendedor pode ser replicada nas novas plataformas?
 - Existem redundância de informação entre os canais?
-

Ferramentas

- As ferramentas controladas por clientes e pela empresa (Twitter, Facebook, Youtube) são eficazes para se comunicar com os clientes?
 - Como os vendedores podem utilizar da mídia social?
 - Quais investimentos estão sendo feitos para os aplicativos móveis?
 - Quais as contribuições do ERP para os vendedores?
 - O ERP agrega informações de dados de mobile e mídia sociais?
-

ANEXO 2

PESQUISA CLIENTES

Lembre-se das suas últimas experiências de compra no VAREJO EM GERAL e utilize o seu comportamento para responder às perguntas abaixo.

1. VOCÊ COMPAROU PREÇOS DE DIFERENTES LOJAS UTILIZANDO INTERNET, DISPOSITIVOS MÓVEIS, CATÁLOGOS, LOJAS DE VAREJO OU DE OUTRAS MANEIRAS, ANTES DE FINALMENTE DECIDIR ONDE FAZER A SUA COMPRA?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

2. VOCÊ PESQUISOU VÁRIAS LOJAS ONLINE E FÍSICAS ANTES DE ESCOLHER ONDE FAZER A SUA COMPRA?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

3. VOCÊ FEZ UM ESFORÇO ADICIONAL NO INÍCIO DA COMPRA DO PRODUTO PARA OBTER INFORMAÇÕES SOBRE ELE?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Lembre-se das suas últimas experiências de compra na LIVRARIA CULTURA e utilize o seu comportamento para responder às perguntas abaixo.

4. QUAIS PRODUTOS DA LIVRARIA CULTURA VOCÊ MAIS COMPRA?

LIVROS NACIONAIS
LIVROS IMPORTADOS
E-BOOKS
MÚSICAS
FILMES
GAMES
AUDIO
VIDEO
TELEFONIA
FOTOGRAFIA
INFORMATICA

5. QUANDO VOCÊ ESCOLHE COMPRAR ESTES PRODUTOS, QUAL O SEU CANAL PREFERIDO?

LOJA FÍSICA
E-COMMERCE

6. QUANDO VOCÊ VAI ATÉ A LOJA DA LIVRARIA CULTURA, O QUE VOCÊ ESTÁ PROCURANDO?

PREÇO
ASSISTÊNCIA DO VENDEDOR
PRODUTO
EXPERIÊNCIA
AMBIENTE7,

7. PARA MIM, A LIVRARIA CULTURA É...
